



---

Universitetet  
i Stavanger

**Masteroppgave 2016**

# **Direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser**

av

**Ingrid Landråk**

**Avhandlingen inngår som en del av Masterstudiet i Endringsledelse ved  
Universitetet i Stavanger**

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

---

**SEMESTER:**

Vår 2016

---

**FORFATTER:**

**Ingrid Landråk**

**VEILEDER:**

Bjørn-Tore Blindheim

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

**Direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser**

*En casestudie av direkte medvirkning i Styrk*

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Direkte medvirkning, teknologiske endringsprosesser, formell normativ struktur, kompetanse, tillit, læring, instrumentelt perspektiv, institusjonelt perspektiv, mekanisk og organisk medvirkning

---

**SIDETALL:** 68 inkl. referanseliste og vedlegg

**STAVANGER, 15. juni 2016**

## Forord

Masterstudiet i Endringsledelse har vært utrolig interessant og lærerikt. Det er spesielt relevant i dagens marked som er preget av teknologi, nedbemanning og omstilling. Studiet har bidratt til å gi meg et verktøy og fortrinn innenfor endringsledelse. Gleden over å ha en master er stor når jeg nå igjen skal ut på arbeidsmarkedet.

Masteroppgaven har vært et spennende arbeid, og det har vært en lærerik prosess. Jeg vil rette en stor takk til Sandnes Sparebank som har latt meg få lov til å analysere og drøfte direkte medvirkning i den teknologiske endringsprosessen banken gjennomgikk fra november 2014 til oktober 2015. Gjennom dette arbeidet har jeg fått innblikk i hvordan banken utformet og praktiserte direkte medvirkning, og hvordan ansatte erfarte og opplevde dette i Styrk. Dette har bidratt til en større innsikt om hvordan en instrumentell og institusjonell tilnærming til direkte medvirkning kan tolkes forskjellig, og hva målsettingen med direkte medvirkning er.

Jeg vil rette en stor takk til veileder Bjørn-Tore Blindheim ved Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger. Takk for alle veiledningene med faglige tilbakemeldinger, og kritiske spørsmål som har fått meg til å tenke nytt. Takk for motivasjon og godt samarbeid.

Informantene i Sandnes Sparebank skal ha en stor takk for at dere stilte opp, og lot meg få intervju dere. Uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre denne studien. En ekstra takk til Astrid Lyngby i HR som både har stilt opp på intervju, og samtidig vært tilgjengelig for spørsmål og sendt meg informasjon gjennom hele prosessen.

Med familie, barn og jobb i tillegg til masteroppgaven har det til tider vært hektisk i denne perioden, takk til familie og venner som har støttet meg.

Stavanger, juni 2016

Ingrid Landråk

# Sammendrag

## Formål og problemstilling

Oppgaven har som formål å diskutere hvordan organisasjoner kan legge til rette for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser. For å kunne si noe om dette ble det gjennomført en casestudie av direkte medvirkning i Styrk. I det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet kan tilnærming til direkte medvirkning forstås forskjellig. I perspektivene tas det utgangspunkt i fire elementer som er sentrale å studere for å finne svar på problemstillingen. I det instrumentelle perspektivet er formell normativ struktur og kompetanse viktig, mens tillit og læring er viktig i det institusjonelle perspektivet. Forskningsspørsmålene relaterer seg til de fire elementene, og belyses gjennom teori og empiri. Teorien danner referanserammen for diskusjonen.

### Studiens problemstilling;

*Hvordan ble direkte medvirkning utformet og praktisert ved gjennomføringen av Styrk i Sandnes Sparebank?*

## Struktur, metode og analyse

Problemstillingen relaterer seg til Styrk, og videre er det arbeidet med teorien for å gi et innhold til hva dette betyr. Forfatteren har komt fram til fire ulike elementer som er av betydning for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser. I en teknologisk endringsprosess hvor en er avhengig av systemteknisk kompetanse er sammensetningen av teamene avgjørende for hvordan de vil fungere. Samtidig vil også tillitsforholdene og læringsaspektet være av betydning for gjennomføringen og direkte medvirkning. De fire elementene; formell normativ struktur, kompetanse, tillit og læring er sentrale for direkte medvirkning, og danner grunnlaget for analysen og drøftingen. Elementene var med på å gi en bedre forståelse for målsettingen med direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser.

Etter å ha analysert og drøftet de fire sentrale elementene for direkte medvirkning, kunne forfatteren diskutere hvordan organisasjoner kan legge til rette for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser. For å finne svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen ble åtte ansatte fra Sandnes Sparebank dybdeintervjuet. Intervjuene danner sammen med teorien grunnlaget for det empiriske materialet. Sammen med dybdeintervjuene ble det også brukt dokumenter, artikler og spørreundersøkelser fra gjennomføringen av Styrk for å finne svar på problemstillingen.

## Resultater og funn

Hvordan det legges til rette for direkte medvirkning er av betydning for gjennomføringen av en teknologisk endringsprosess. Organisasjonsstrukturen er avgjørende for hvordan ansatte opplever direkte medvirkning, og kompetansen er avgjørende for hvem som får delta i prosessen. Tillit må opparbeides over tid, og effekten kan være tillit på kryss og tvers som igjen har effekt på adferden til ansatte. En teknologisk endringsprosess gjør at ansatte lærer mye nytt om systemer, og dette er med på å gi organisatorisk læring. Samtidig erfarte ansatte en personlig utvikling som igjen opplevdes som motiverende. Resultatene og funnene ble drøftet med utgangspunkt i det instrumentelle og institusjonelle perspektivet. Funnene viser at det kan være hensiktsmessig å benytte seg av deler fra begge perspektivene når en skal gjennom en teknologisk endringsprosess.

# Innhold

<b>1. Innledning</b> .....	7
1.1 Oppgavens relevans .....	7
1.2 Bakgrunn for valg av tema .....	9
1.3 Oppgavens case .....	9
1.4 Hensikten med oppgaven .....	10
1.5 Avgrensning .....	10
1.6 Oppgavens oppbygning .....	10
<b>2. Bakgrunn</b> .....	12
2.1 Teknologi og endringssætrekk i finansnæringen .....	12
2.2 Hva er en sparebank? .....	13
2.3 Hva er Eika Alliansen? .....	13
2.4 Fakta om Sandnes Sparebank .....	13
<b>3. Teori om direkte medvirkning</b> .....	15
<b>3.1 Det instrumentelle perspektivet</b> .....	15
3.1.1 Direkte medvirkning relatert til struktur og demografiske variabler .....	15
3.1.2 Andre viktige elementer som er sentrale ut i fra en instrumentell forståelse .....	18
<b>3.2 Det institusjonelle perspektivet</b> .....	19
3.2.1 Direkte medvirkning relatert til tillit og læring .....	20
3.2.2 Andre viktige elementer som er sentrale ut i fra en institusjonell forståelse .....	23
<b>3.3 Oppsummering av teori</b> .....	26
<b>3.4 Utdyping av problemstilling</b> .....	29
<b>4. Design og metode</b> .....	31
<b>4.1 Forskningsdesign</b> .....	31
<b>4.2 Metodevalg</b> .....	33
4.2.1 Datainnsamling .....	35
4.2.2 Utvalg .....	36
4.2.3 Kort om informantene i Sandnes Sparebank .....	36
4.2.4 Resultater og drøfting av data .....	37
4.2.5 Reliabilitet og validitet .....	38
4.2.6 Nøytralitet .....	39
4.2.7 Litteratur og artikler om bankbransjen og Sandnes Sparebank .....	39

<b>5. Resultater og analyse</b> .....	41
<b>5.1 Elementer for å studere direkte medvirkning i en teknologisk endringsprosess</b> .....	41
<b>5.1.1 Direkte medvirkning som struktur</b> .....	41
5.1.2 Ledelsesstruktur .....	41
5.1.3 Styringsstruktur .....	43
5.1.4 Kompetansekrav .....	45
<b>5.2.1 Direkte medvirkning som tillit og læring</b> .....	47
5.2.2 Tillit .....	47
5.2.3 Læring .....	49
<b>6. Drøfting</b> .....	51
<b>6.1 Hva kjennetegner bankens direkte medvirkning?</b> .....	51
<b>6.1.1 Ansattes erfaringer av tilrettelegging for direkte medvirkning</b> .....	51
6.1.2 Formell normativ struktur .....	51
6.1.3 Kompetansekrav .....	53
6.1.4 Tillit .....	54
6.1.5 Læring .....	55
<b>6.2 Hvilket perspektiv gir størst forklaring?</b> .....	56
6.2.1 Hvordan organisere teknologiske endringsprosesser for å legge til rette for direkte medvirkning? .....	57
<b>7. Konklusjon</b> .....	59
<b>7.1 Implikasjoner for teknologiske endringsprosesser</b> .....	60
7.1.1 Formell normativ struktur .....	60
7.1.2 Kompetanse .....	61
7.1.3 Tillit .....	61
7.1.4 Læring .....	62
<b>7.2 Begrensninger ved studiet</b> .....	62
<b>7.3 Forslag til videre forskning</b> .....	63
<b>8. Referanser</b> .....	64
<b>9. Vedlegg</b> .....	66
<b>9.1 Mail til informanter</b> .....	66
<b>9.2 Intervjuguide</b> .....	67

# 1 Innledning

I denne oppgaven skal det diskuteres hvordan organisasjoner kan legge til rette for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser. Det blir foretatt en casestudie av direkte medvirkning i gjennomføringen av Styrk. Styrk var en teknologisk endringsprosess i Sandnes Sparebank hvor alle systemer ble byttet ut. Problemstillingen relaterer seg til gjennomføringen av Styrk. Det blir arbeidet med teori om direkte medvirkning for å gi et innhold til hva dette betyr ut i fra to ulike perspektiver. I teorien tas det utgangspunkt i instrumentelt og institusjonelt perspektiv som peker på fire viktige elementer. Formell normativ struktur, kompetanse, tillit og læring blir brukt for å studere direkte medvirkning. De fire elementene påvirker hverandre, og samspillet mellom dem er av betydning for direkte medvirkning. Forskningsspørsmålene omhandler de fire elementene.

Funn fra dybdeintervjuene viser at ledergruppen var savnet i teamene når avgjørende og viktige beslutninger om nye systemer skulle konverteres. Ledergruppen i Sandnes Sparebank består av 7 personer hvor hver enkelt er direktør for hvert sitt område. Hvordan skal man håndtere direkte medvirkning i en teknologisk endringsprosess? Systemteknisk kompetanse var avgjørende for om ansatte deltok i Styrk. Ansatte som deltok opplevde tillit på kryss og tvers. I tillegg viser funn at gjennomføringen har bidratt til organisatorisk læring. Det finnes forskjellige perspektiver på direkte medvirkning, og de brukes som en inspirasjonskilde for å fortelle en historie med viktige særtrekk fra begge perspektivene. I det mekaniske perspektivet delegerer ledergruppen ansvar med klare rammer, mens i det organiske perspektivet ser en på direkte medvirkning som vekst, utfordringer, endringer og en stoler på ansatte og tolererer feil.

Bakgrunnen for at forfatteren har valgt direkte medvirkning som tema, hensikten med studiet og oppgavens oppbygning presenteres senere i kapittelet. Kapittel 1 redegjør for hvorfor endringsprosessen i Sandnes Sparebank er aktuell som case.

## 1.1 Oppgavens relevans

I norsk arbeidsliv blir medvirkning i endringsprosesser sett på som naturlig og nødvendig, og er forankret i lovverket. Likevel er ikke dette ensbetydende med at alle ansatte til enhver tid skal medvirke i endringsprosesser som skjer på arbeidsplassen. Det kan være vanskelig å trekke en grense med hva ansatte opplever som medvirkning i endringsprosesser, og av den grunn kan medvirkning virke uhåndterlig når en skal studere temaet.

Omstillinger, nedbemanning, strukturendringer og endringer i arbeidsprosesser skjer hyppig i dagens arbeidsliv. I mange yrker er det ikke de fysiske arbeidsmiljøproblemene som gir størst utfordringer, men faktorer som er knyttet til de sosiale og psykiske sidene av arbeidsmiljøet som kan oppleves utfordrende. Det er derfor naturlig å anta at medvirkning stadig blir viktigere.

Medvirkning som begrep kan forstås på forskjellige måter, og det er mye teori innenfor temaet. Forfatteren velger å ta utgangspunkt i NOU-rapporten (2010) for å forstå begrepet. Rapporten kom fram til at det i norsk arbeidsliv er tilrettelagt for medvirkning, medbestemmelse og bedriftsdemokrati på flere måter, gjennom flere ulike ordninger på flere arenaer. Medvirkning for enkeltindivid betyr at den enkelte arbeidstaker høres, deltar i tilrettelegging av egen arbeidssituasjon og ivaretar egne rettigheter.

Videre skiller NOU-rapporten (2010) mellom direkte og indirekte medvirkning. Den direkte medvirkningen er når arbeidstakerne deltar som individer, og er med gjennom direkte interaksjon. Indirekte medvirkning er når arbeidstakernes representanter i form av tillitsvalgte verneombud eller arbeidsmiljøutvalget er med i interaksjon. Relatert til teknologiske endringsprosesser tolker forfatteren interaksjon som det som skjer i endringsprosessen slik at påvirkningen får en betydning for gjennomføringen og utfallet. I denne oppgaven er det direkte medvirkningen som studeres. Ansatte som deltar i teknologiske endringsprosesser deltar i første omgang på vegne av alle ansatte, men samtidig deltar de også på vegne av seg selv.

I rapporten kommer det videre fram at det er en rekke begreper som dekker ansattes medvirkning i norsk næringsliv. Medbestemmelse, selvbestemmelse, forhandling, bedriftsdemokrati og drøfting er alle brukt, og har variert over tid. Medvirkning er en måte å legge til rette for å dekke medarbeideres behov for personlige vekst, og deres ønske om og evne til å akseptere og ta ansvar i organisasjonen. Medvirkning kan foregå på forskjellige måter, og i denne oppgaven benytter forfatteren seg av Brubakkenutvalgets innstilling fra 1985 definisjon på medvirkning;

*«Vidt definert kan en si at bedriftsdemokrati eller medbestemmelse omfatter alle tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje.»*

Brubakkensutvalget setter likhetstegn mellom bedriftsdemokrati og medvirkning, og deretter slås det fast at termen dekker «alle tiltak som gir innflytelse». Lovverket har i liten grad endret seg etter dette, og forfatteren mener innstillingen fra 1985 av den grunn er like aktuell i dag.

I teknologiske endringsprosesser hvor alle systemer skal skiftes ut, og data skal overføres til nye systemer på en bestemt dato, vil ansattes direkte medvirkning være av betydning for om konverteringen blir vellykket. At en konvertering er vellykket betyr at all informasjon og data implementeres i det nye systemet slik at kunder og ansatte kan logge seg på å finne den samme informasjonen. Det kan være vanskelig å se for seg at dette er en tidkrevende endring som krever at mange involveres og medvirker. Medvirkningsgraden kan variere fra endring til endring, og i norsk arbeidsliv er medvirkning forankret i lovgivning i blant annet Arbeidsmiljøloven, § 4-2 om krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling sier følgende:

(1) Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.

(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

I en teknologisk endringskontekst forsår forfatteren dette med at ledergruppen skal sørge for at arbeidstakere får tilstrekkelig informasjon og mulighet til å direkte medvirke i et slikt omfang at det ivaretar ansattes fysiske og psykiske arbeidsmiljø, og samtidig hindrer unødvendige fysiske og psykiske belastninger som følge av endringsprosessene.



## 1.2 Bakgrunn for valg av tema

Finansbransjen vil stadig oppleve endring av systemer og teknologi framover. Som følge av dette må ansatte kontinuerlig forholde seg til teknologiske endringsprosesser, og betydningen av direkte medvirkning kan være avgjørende for om virksomheten klarer å gjennomføre endringsprosessen for å nå ønsket framtidig tilstand. Alt etter hvilken type endringsprosess en står ovenfor, vil de fire elementene ha forskjellig betydning for direkte medvirkning.

Når en bank skal tiltre en allianse skapes det automatisk et behov for endring, måten endringen organiseres på vil være med på å danne grunnlaget for medvirkningen hos ansatte. I dagens samfunn er det naturlig å tenke at høy grad av direkte medvirkning skaper en dynamisk endringsprosess. Datamaterialet i denne studien vil være av interesse for framtidige endringer. Evalueringen av endringen kan også generaliseres til bruk for andre organisasjoner.

## 1.3 Oppgavens case

I denne oppgaven vil forfatteren studere direkte medvirkning i gjennomføringen av en teknologisk endringsprosess som er oppgavens case. Bakgrunnen for den teknologiske endringsprosessen forklares kort for å gi en forståelse for oppgavens case. I mars 2014 reduserte Sandnes Sparebank antall ansatte fra 170 til 120 i en nedbemanningsprosess. Prosessen kom som følge av teknologisk utvikling, og kostnader knyttet til dette. Høsten 2015 tiltrådte Sandnes Sparebank Eika Alliansen som en ytterligere konsekvens av dette.

Endringsprosessen startet i november 2014, og pågikk i underkant av et år. Banken konverterte 19. oktober 2015. Endringsprosessen fikk navnet Styrk, og flere ansatte var involvert i endringen. Endringsprosessen krevde at alle systemer måtte skiftes ut, og all data måtte overføres til nye systemer. En teknologisk endringsprosess skiller seg fra andre endringsprosesser ved at det kreves høy grad av systemteknisk kompetanse for å kunne medvirke. Systemteknisk kompetanse kan en inneha på flere måter, ved å ha jobbet lenge med systemene, ved å forstå behovet til komplekse kunder og inneha spesialkompetanse på enkeltområder. Underveis i endringsprosessen var det flere prøve-konverteringer, og alt etter hvordan det gikk fikk områdene grønn eller rød hake. Rød hake betydde at området det var testet for, ikke var klart.

I forkant av endringen hadde banken følgende valg;

1. Stå alene
2. Samarbeid med B5 om innkjøp av leveranser fra Evry
3. Bli en del av Eika Alliansen med leveranser fra SDC

Sandnes Sparebank valgte å gå for Eika Alliansen/SDC med følgende vurdering;

Alternativet vil innebære et strategisk valg for posisjonering i fremtiden. På kort sikt har det en noe økt kostnad og høyere teknisk risikobilde enn de andre alternativene. På lengre sikt gir samarbeid med Eika Alliansen imidlertid høyest forventet avkastning og lavest strategisk risiko. Tilsvarende vil samarbeidet gi best muligheter for økning av inntektsbildet til Sandnes Sparebank og dermed gi grunnlag for en sterk lokal bank i Sandnes med gode og moderne løsninger for kundene.

Både før, under og etter endringsprosessen fikk Sandnes Sparebank bistand fra rådgivningsselskapet Accelerate. Selskapet tilbyr blant annet tjenester som prosessforbedring og endringsledelse. Representanter fra Accelerate var med fra starten, og noen måneder etter

gjennomført konvertering. Ettersom banken fikk rådgivning i prosessen blir det ekstra spennende å finne ut hvordan de ansatte opplevde direkte medvirkning.

#### **1.4 Hensikten med oppgaven**

Denne oppgaven har som formål å diskutere hvordan organisasjoner kan legge til rette for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser. Problemstillingen relaterer seg til Styrk, og videre er det arbeidet med teorien for å gi et innhold til hva dette betyr. Forfatteren har kompt fram til fire ulike elementer som er av betydning for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser.

Det finnes mye teori om medvirkning, men når det kommer til direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser finnes det mindre. Dette skaper en nysgjerrighet for å studere denne type endringsprosess, og hvordan direkte medvirkning foregår. Forfatteren skal se på hvordan Sandnes Sparebank utformet og praktiserte direkte medvirkning i Styrk, og hvordan ansatte opplevde og erfarte dette. Resultatene tyder på at ansatte savnet representanter fra ledergruppen som kunne ta beslutninger om hva som var viktig i forbindelse med systemene, og bringe dette videre til styringsgruppen.

En vellykket konvertering betyr at all kundeinformasjon følger med til nye systemer. Endringsprosesser påvirker hele organisasjonen, og ansatte og avdelinger opplever prosesser forskjellig. Ansatte som direkte medvirker i gjennomføringen må ikke bare inneha høy systemteknisk kompetanse, men også inneha en ekstremt høy grad av pågangsmot for det har tidligere vist seg at teknologiske endringsprosesser ikke alltid er vellykket. Høy grad av tilhørighetsfølelse til organisasjonen vil vise seg i at en ønsker å løse utfordringer og yte gjerne mer enn forventet i prosessen for å lykkes med konverteringen. Videre igjen er det nærliggende å tro at dersom endringen oppleves som uhandterlig, vil dette igjen gå ut over endringskapasiteten til organisasjonen. Dersom ansatte ikke får "eierskap" til endringen, vil det kunne føre til passivitet når det kommer til direkte medvirkning. Mangel på direkte medvirkning vil gjøre at organisasjonen går glipp av mange viktige og nødvendige innspill som må til for å klare å endre systemer. Ledergruppen alene sitter ikke på nok detaljkunnskap om systemene.

#### **Studiens problemstilling;**

*Hvordan ble direkte medvirkning utformet og praktisert ved gjennomføringen av Styrk i Sandnes Sparebank?*

#### **1.5 Avgrensning**

Forfatteren har valgt å avgrense oppgaven til direkte medvirkning, og benytter NOU-rapportens (2010) vanlige måte å skille mellom direkte og indirekte form av medvirkning. Avgrensningen er gjort da den direkte formen for medvirkning framstår som interessant i dette caset.

#### **1.6 Oppgavens oppbygging**

Bakgrunnen for valg av tema, oppgavens case og hensikten med oppgaven ble presentert i dette første kapittelet. I kapittel 2 blir relevant bakgrunnsinformasjon presentert, dette for å gi leserne en forståelse av hva oppgaven baserer seg på. Ved å se på denne endringen, får man et

godt utgangspunkt for å si noe om direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser, samtidig som en kan si noe om hvordan denne type endringsprosesser kan legge til rette for direkte medvirkning.

Aktuell teori om direkte medvirkning presenteres i kapittel 3. I kapittel 4 blir framgangsmåten i undersøkelsen beskrevet, og i denne studien ble kvalitativ metode valgt. Resultater og analyse presenteres i kapittel 5, og i kapittel 6 kommer en drøftelse av de ulike funnene. Oppgavens konklusjon og implikasjoner kommer til slutt i kapittel 7.

## 2 Bakgrunn

Kapittel 2 tar opp emnet teknologi og endringssærtrekk i finansbransjen. Hva er en sparebank og Eika Alliansen blir også behandlet i dette kapittelet. Til slutt i kapittelet kommer en presentasjon av Sandnes Sparebank.

### 2.1 Teknologi og endringssærtrekk i finansbransjen

Dagens marked er preget av rask teknologiutvikling (Hennestad, Revang og Strønen, 2014:45), og for finansbransjen skaper dette både utfordringer og muligheter. Den teknologiske utviklingen har gjort at dagens bankkunder har oversikt over hva som finnes i markedet av løsninger. Før var ofte kunder trofaste mot banken, gjerne livet ut, men holdningene har helt klart endret seg. Mediene er med på å oppfordre til å skifte bank, og stadig flere gjør det. Kunder vil ha gode og brukervennlige løsninger, og behovene endres hurtig, et bankbytte er bare noen tastetrykk unna. Nye digitale løsninger som Vipps, MobilPay og MobilHandel kan være en utfordring. Dersom bankene ikke følger med i utviklingen, kan de ende opp med kun være administrator av kontonumre.

Ansatte som er i kundeposisjon har en unik anledning til å direkte medvirke når det kommer til teknologiutvikling. Gjennom kundemøter kan rådgivere danne seg et inntrykk av hvilke teknologiske løsninger som er viktige for kunden. Ved at ledergruppen er bevist dette, vil denne ansattgruppen få en høy grad av medvirkning når det kommer til hvilke løsninger banken bør satse på.

Konkurrerende banker er en stor del av den uavhengige omverden for Sandnes Sparebank, og banken er for liten å regne når en ser mot de store konsernene. Som følge av den teknologiske utviklingen legges mange av filialene ned, og antall minibanker synker. Minibanker er dyre i drift, kunder oppfordres istedenfor til å ta ut kontanter i butikk. Storbanken DNB ønsker å fjerne kontanter ([aftenbladet.no](http://aftenbladet.no)), dette vil gi utfordringer, spesielt for eldre. Kommende generasjon er derimot vant med bankkort, netthandel og nettbank, færre og færre går rundt med kontanter på seg. Beslutninger som dette er eksempler på lederbeslutninger hvor ansatte i liten grad kan medvirke.

Nedbemanning i finansbransjen er også et resultat av den teknologiske utviklingen. Allerede i 2013 nedbemannet Sandnes Sparebank for å kutte kostnader grunnet satsingen på digitale løsninger. I Sparebanken Vest har antall innlogginger i mobilbanken økt fra 0 til 14 mill. de fem siste årene ([nettavisen.no](http://nettavisen.no)). Nedbemanning har truffet Eika-banker så vell som de store konsernene. Med færre ansatte på jobb, skapes ofte ett effektiviseringsbehov, og da kan direkte medvirkning være en måte å løse utfordringer på. Hver avdeling kan for eksempel ha tavlemøter en gang i uken. På tavlen henges det opp lapper om ting en lurer på og ting som må forbedres. Når avdelingen har tavlemøter, er det opp til den enkelte hvor mye en ønsker å ta tak i. Intensjonen er ikke at det er leder som skal ta tak i alt, men at medarbeidere selv kan medvirke til å finne løsninger og svar.

Konkurransen om kundene er stor, de største aktørene bruker store beløp på markedsføring. Mindre banker har ikke ressurser til samme opplegg. Å være en del av en allianse kan da være en løsning. Utfordringen med å være en alliansebank kontra en helt selvstendig bank kan også skape en endring i medvirkningen på beslutninger. Ved å være en alliansebank kan en ikke lengre bestemme alt selv, banken må forholde seg til hva som er bestemt i alliansen. Når det kommer til direkte medvirkning kan ansatte som før følte de medvirket mye, oppleve at det

ikke er like lett å komme med innspill og synspunkter som tidligere da beslutningsveien var kortere. Med kort beslutningsvei menes det at det kort vei til ledergruppen som raskt kan ta beslutninger på grunn av fullmakter de innehar.

Når omgivelsene og teknologien endrer seg, tvinger det fram behovet for endringer i banknæringen. Å stå alene vil være vanskelig med tanke på kostnadene en teknologisk endring medfører. Med dette som utgangspunkt valgte Sandnes Sparebank å tiltre Eika Alliansen.

## **2.2 Hva er en sparebank?**

I følge sparebankforeningen finnes det i dag (juni 2016) 105 sparebanker i Norge, og 25 sparebankstiftelser. Antall sparebanker reduseres for hvert år, mange fusjonerer for å danne større og mer slagkraftige enheter.

Sparebanker har visse grunnleggende fellestrekk, de profilerer seg som ”sparebank” til forskjell fra forretningsbanker. Sparebanker er organisert som en selveiende institusjon uten eksterne eiere. En forretningsbank er derimot organisert som et aksjeselskap med aksjonærene som eiere. For sparebankene er nærheten til kundene, lokal forankring og det samfunnsmessige ansvaret viktig.

Egenkapitalen i sparebankene er tidligere års tilbakeholdt overskudd, som blir tillagt sparebankens fond. Sparebanker som ønsket det kunne fra 80-tallet også hente inn egenkapital ved å utstede grunnfondsbevis, senere kalt egenkapitalbevis.

## **2.3 Hva er Eika Alliansen?**

Eika Alliansen er en sammenslutning av 75 lokalbanker som er fordelt på 200 lokalkontorer, og som har et totalt antall kunder på over 1 million. Alliansen har 3.000 medarbeidere som forvalter til sammen 270 milliarder kroner, og er dermed den 4. største finansaktøren i Norge.

Hovedformålet med Eika Alliansen er å skape kostnadseffektive produkter og tjenester på områder der det er mulig for bankene å hente ut stordriftsfordeler gjennom samarbeid, samtidig som banken selv ivaretar sin kjernevirksomhet og tjenester nær kundene. Gjennom felles innkjøp og leveranse av tjenester i Eika, oppnår alliansen stordriftsfordeler innenfor blant annet IT, betalingsformidling og andre banktjenester som virksomhetsstyring, kompetanseutvikling og distribusjon av finansielle produkter.

I 2013 endret Terra merkenavn til Eika. I tillegg ble hele Terra-ledelsen skiftet ut, og det ble utarbeidet en ny merkeprofil og strategi. Dette kom som en følge av Terra-skandalen i 2012.

## **2.4 Fakta om Sandnes Sparebank**

### **Historikk**

Sandnes Sparebank ble etablert i 1875, og notert på Oslo børs i 1995. Banken er selvstendig, og er blant de største sparebankene i Norge. For å komme tilbake til Sandnes hvor banken ”hører hjemme”, ble hovedkontoret flyttet fra Forus til indre vågen i Sandnes Sentrum i april 2016. I tillegg er det filial i Stavanger sentrum og kontor i Oslo med to bedriftsrådgivere.

Sandnes Sparebank er totaltilbyder av banktjeneste, inkludert forsikrings- og fondsprodukter. Forvaltningskapitalen er på kr. 26 milliarder, og banken er medlem av Bankenes Sikringsfond.

### **Verdier**

Sandnes Sparebank ønsker å framstå som selvstendig, annerledes og gul bank. I dette ligger det at banken skal være litt rundere, litt nærmere og litt mer engasjert. Banken skal være klar og forutsigbar. Dette gjenspeiles i verdiene; Enklere – bedre – gladere.

### **Forretningsidè**

Sandnes Sparebank skal som selvstendig bank utvikle og markedsføre totale finansielle tjenester til bedrifter og privatpersoner med tilhørighet til Sandnes- og Stavanger regionen, samt utvalgte kundegrupper nasjonalt og internasjonalt.

### **Formål**

Å skape verdier for kundene, eierne og lokalsamfunnet ved å være annerledes og bedre enn konkurrentene.

### **Bankens struktur (organisatorisk hierarki)**

1. Forstanderskapet skal se til at til at banken virker etter sitt formål i samsvar med lov, vedtekter og forstanderskapets vedtak.
2. Styret (7 medlemmer) er det øverste organet som har ansvar for å forvalte banken i henhold til organisering, kontrollsystemer, gjeldende lover og etiske retningslinjer. Styres velges av forstanderskapet.
3. Ledergruppen (7 medlemmer) er sammensatt av direktører for hvert område. Ledergruppen forvalter bankens verdier.
4. Øvrige avdelingsledere og mellomledere

### **Bankens strategi**

Sandnes Sparebanks strategi er å sikre en balansert vekst og styrket inntjening gjennom høy kundetilfredshet og lojalitet. For å oppnå dette målet skal banken prioritere å;

- Sikre gode kundeopplevelser
- Øke kunde- og produktlønnshet
- Øke distribusjonskraften
- Sikre bankens langsiktige funding
- Øke effektiviteten og kvaliteten i arbeidsprosessene
- Sikre kompetansen blant de ansatte
- Øke motivasjon og lagånd

### **3 Teori om direkte medvirkning**

I denne oppgaven brukes to perspektiver for å se på direkte medvirkning, det instrumentelle og det institusjonelle. I det instrumentelle perspektivet oppfattes medvirkning som redskap for å nå visse mål, mens i det institusjonelle perspektivet bygger medvirkning på organisasjonsutviklingsteorien. Quinn og Spreitzer (1997) har i sin forskning kom fram til at det finnes to måter å oppfatte medvirkning på, mekanisk og organisk. Mekanisk medvirkning forstås som en styrt og planlagt prosess. Organisk medvirkning forstås mer som en organisatorisk læring hvor tillitsrelasjonene er viktige. Ved at det finnes to måter å oppfatte direkte medvirkning på, kan en ut i fra konteksten si noe om hvordan direkte medvirkning foregår. I det instrumentelle perspektivet kan direkte medvirkning sees på som mekanisk, og i det institusjonelle kan det ses på som organisk. Dette kapitlet har til hensikt å begrunne denne betraktningen av perspektivene.

I teoridelen blir de to perspektivene, det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet kort forklart. Deretter blir direkte medvirkning i det mekanisk instrumentelle og det organisk institusjonelle perspektivet gjort rede for.

#### **3.1 Det instrumentelle perspektivet**

Christensen m.fl. (2009) forklarer det instrumentelle perspektivet med at organisasjoner kan oppfattes som redskaper eller instrumenter for å nå visse mål. Organisasjoner handler ofte formålsrasjonelt som betyr at de handler på en rasjonell måte for at handlingene blir som ønsket. Ulike alternativ vurderes for å komme fram til det beste, og mål-middel-vurderinger står sentralt. Organisasjonsstrukturen er utformet slik at den er bestemmende for medlemmenes handlemåte ved utføringen av oppgavene. Det formålsrasjonelle kan berøre både virkningene av organisasjonsstrukturen og prosessene som denne bestemmes og utformes gjennom. Organisasjoner blir sett på som instrumenter fordi de er opptatt av å klarlegge mål og mål-middel-forståelser hos organisasjonen og medlemmene, hvilke handlingsvalg de gjør og om resultatet av handlingene er i samsvar med det de ønsker.

I følge Christensen (2009) vil styring en ut fra et instrumentelt perspektiv på organisasjonen, innebære påvirkning av forhold som har betydning for direkte medvirkning, og sjansene for måloppnåing. Sett fra organisasjonsledelsens side kan dette skje dels gjennom utforming av strukturelle trekk, og dels gjennom formålsrasjonelle handlinger innenfor rammene. Ledelse defineres som adferd i organisasjoner der individer i formelle organisasjoner forsøker å påvirke prosesser, strukturer og relasjoner med sikte på måloppnåelse for virksomheten.

Ut i fra det instrumentelle perspektivet framstår populære organisasjonsoppskrifter som mer eller mindre godt utprøvde redskaper som ledelsen kan bruke i det kontinuerlige arbeidet med å gjøre organisasjonen mer effektiv. I følge Christensen m.fl. (2009) er det sterk tro på at oppskriftene gjerne springer ut av praktiske grep som har virket godt i en eller helst flere andre organisasjoner.

##### **3.1.1 Direkte medvirkning relatert til struktur og demografiske variabler**

I denne oppgaven er formell normativ struktur og kompetanse de sentrale elementene som danner utgangspunktet når en skal studere direkte medvirkning i det mekanisk instrumentelle perspektivet. I dette perspektivet ser en på direkte medvirkning som delegering hvor det i en top-down prosess er lederne som utvikler en visjon og deretter kommuniserer dette til de

ansatte. Kort fortalt kan en si at i dette perspektivet er direkte medvirkning å delegere ansvar med klare rammer. Direkte medvirkning i dette perspektivet;

- Starter på toppen
- Utforme verdier og visjonen for organisasjonen
- Bestemme arbeidsoppgaver, roller og belønning for ansatte
- Delegere ansvar
- Holde ansatte ansvarlige for resultatene

Det instrumentelle perspektivet på organisasjon og ledelse vektlegger at organisasjoner er redskaper for effektiv måloppnåelse når de styres og ledes rasjonelt og planmessig (Blindheim og Røvik, 2011), og dette samsvarer med Quinn og Spreitzers (1997) mekaniske perspektiv. Ledelsesstrukturen danner rammene for i hvor stor grad, og hvordan ansatte kan direkte medvirke. Målsettingen med direkte medvirkning vil for en ledergruppe være at en når ønsket resultat. Adferden blir da styrt av den formelle normative strukturen (Egeberg 1989).

Fra et instrumentelt perspektiv vil direkte medvirkning handle om formalisering og deltakelsesrettigheter. Virkemidlene i dette perspektivet vil videre dreie seg om formell struktur og kompetanse. Egebergs (1989) definisjon på styringsvariabler, eller virkemidler er en god måte å forstå hva som legges til grunn i den instrumentelle modellen. Variablene blir bestemt av nyttehensyn, og de er relevante som årsaksfaktorer. Den formelle organisasjonsstrukturen sier noe om hvem som kan treffe beslutninger, og hvordan aktiviteten skal foregå. Videre er ansatte en form for en styringsvariabel. Ansatte har forskjellige egenskaper, og dette kan tenkes å ha betydning for beslutningsadferden. Utdanning, tidligere yrkeserfaring, kjønn, alder, sosial og geografisk bakgrunn, samt hvor lenge en har vært ansatt i organisasjonen omtales som variabler i organisasjonsdemografien. En tredje variabel er fysisk struktur som kommer til uttrykk gjennom lokaler, innredning og maskiner. Fysisk struktur, formell struktur og organisasjonsdemografi utgjør det som Egeberg beskriver som formell normativ struktur. Formell struktur sikrer at rollene og prinsippene som styrer adferd fremstår som eksplisitte og synlige, og den formelle normative strukturen legger premisser for adferden, og hvilke løsninger som er akseptable.

Disse tre variablene er instrumentelle fordi de kan manipuleres. Det er mulig å designe den formelle organisasjonsstrukturen og den fysiske strukturen, av den grunn er dette interessant å studere når en ser på direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser. Det er også mulig å påvirke organisasjonsdemografien gjennom å planlegge hvilke ansatte en skal benytte seg av i endringsprosesser. Ut i fra denne modellen ser en at disse uavhengige variablene har effekt på den faktiske adferden, som utgjør den avhengige variabelen (Egeberg, 1989). Dette skaper en antagelse om at direkte medvirkning og beslutningsadferd til en viss grad kan forutses, og benyttes som et redskap i teknologiske endringsprosesser.

I forbindelse med endringsprosesser er eksistensen av formell struktur et uttrykk for at rollene i organisasjonene og prinsippene som styrer adferd, framstår dette som eksplisitt og synlig. Synligheten vil være med på å muliggjøre endringen. Organisasjoner som står ovenfor endringer i strukturelle rammer antas å bidra til å omforme ansattes tankemodeller, handlingsmønstre og innholdet i beslutningene. Når en ser på direkte medvirkning forstått ut i fra mekanisk instrumentell rasjonalitet, vil en bruke direkte medvirkning for å komme fram til tilfredsstillende og effektive løsninger. Ledergruppen bestemmer målet med endringsprosessen, og benytter seg av allerede utprøvde endringsstrategier for å legge rammene for gjennomføringen.



Når en planlegger en mekanisk instrumentell endringsprosess vil ledergruppen følge en rasjonell framgangsmåte som er systematisert og endringen vil foregå trinnvis. Ledergruppen har satt seg klare mål for hva de ønsker å oppnå med endringsprosessen. Ut i fra disse målene identifiserer ledergruppen alternative løsninger og konsekvenser, og velger det beste alternativet. Når en planlegger en endringsprosess sett i det instrumentelle perspektivet, vil graden av direkte medvirkning være av mindre betydning enn i det institusjonelle perspektivet.

Som regel er det å utvikle og etablere klare og hensiktsmessige organisasjonsstrukturer lederoppgaver, og gode organisasjonsstrukturer som er akseptert av de ansatte er en forutsetning for å styrke både rasjonalitet, produktivitet og effektivitet i virksomheten. Paradokset her er at jo mindre innflytelse arbeidstakerne har på arbeidsorganiseringen, jo mindre effektiv synes de den er, og omvendt (Falkum m.fl., 2009).

Under omstilling har Arbeidstilsynet gitt pålegg der det kreves at arbeidsgiver må sørge for reell medvirkning fra arbeidstakerne (NOU, 2010). Med reell medvirkning legger Arbeidstilsynet blant annet vekt på om arbeidstakerne eller deres representanter har fått informasjon i så god tid at de kan danne seg en oppfatning om problemstillingen før de blir gitt anledning til å bidra med sine synspunkter, og om arbeidstakerne eller deres representanter har blitt gitt anledning til å fremme sine synspunkter før beslutningen er fattet. Falkum m. fl. (2009) fant blant annet at jo klarere fordeling av oppgaver på arbeidsplassen er, jo mer innflytelse har de ansatte, og omvendt. Desto bedre informasjonen fordeles, desto større innflytelse har arbeidstakerne. Samtidig ser en også at desto større innflytelse arbeidstakerne har på arbeidsorganiseringen, desto større effekt synes de den har, og omvendt.

Til tematikken rundt medvirkningsformer i teknologiske endringsprosesser er det flere mulige innfallsvinkler. Den indirekte medvirkningen i form av tillitsvalgte benyttes i større omfang enn enkeltindividets direkte deltakelse i prosesser knyttet til endringer i det mekanisk instrumentelle perspektivet. Ettersom den indirekte i større omfang er lovpålagt enn den direkte, må den være en del av de formelle strukturene. Den indirekte formen gjennom det representative systemet bidrar konkret til en balansering av makt mellom ledelse og ansatte. Direkte medvirkning i planlegging og gjennomføring av daglig arbeid gir innflytelse og makt til den enkelte nettopp ved økt innflytelse over hverdagen. Begge former har sine fordeler og ulemper, men den indirekte er lovpålagt. Den indirekte medvirkningen skal sikre at alle arbeidstakere får de samme muligheter, og at goder og ulemper fordeles på en rettferdig og legitim måte.

I NOU-rapporten (NOU, 2010:1) kommer det fram at arbeidslivets omstillings- og endringsevne er langt mer avhengig av de kollektive og representative ordningene enn av individuelle former for medvirkning og innflytelse. I en mekanisk tankegang er dette hensiktsmessig når en mener at endringen i stor grad styres av ledergruppen. Samtidig er den direkte medvirkningen viktigere for organisasjonsstrukturens klarhet og effektiviteten i arbeidsorganiseringen enn den indirekte medbestemmelsen. Direkte medvirkningen er derfor viktig for resultatene av den daglige driften, mens de representative ordningene er viktige for utviklingen av virksomhetens fremtid. Samtidig som direkte medvirkningen representerer en praktisering av de kollektive rettighetene, legger rapporten fra Falkum et al. (2009) vekt på at de representative ordningene trekker opp grenser og rammer for den enkeltes individuelle innflytelse. Kollektive rettigheter blir dermed betingelser for den individuelle handlingsfriheten.

### 3.1.2 Andre viktige elementer som er sentrale ut i fra en instrumentell forståelse

I sin forskning konkluderte Quinn og Spreitzer (1997) med at ledelsens måte å se på direkte medvikning i dette perspektivet, gikk ut på det var ledelsen som styrte og tok beslutninger. Ledergruppen er de som delegerer, og ansatte får i liten grad direkte medvirke, og i den grad den er til stede er det innfor strenge gitte rammer. Man antar at i dette perspektivet er det ledergruppen som skal sørge for at endringsprosesser gjennomføres på en slik måte at man oppnår målet. Med utgangspunkt i en mekanisk instrumentell forståelse vil ledergruppen benytte seg av detaljert kunnskap om hvordan endringer skal gjennomføres, ettersom dette perspektivet ser på virkeligheten som objektiv. Denne måten å se på organiseringen og lederstrukturen kan ses på som formell normativ struktur.

Ledergruppen spiller en sentral rolle i det instrumentelle perspektivet, og det sentrale er struktur og kompetanse. Det vil likevel også være andre elementer som ledergruppen må fokusere på. Visjon, strategi og kommunikasjon er som oftest forbundet med det institusjonelle perspektivet, men om en ser på det som en måte å styre de ansattes tenkemåte og adferd, vil det også passe inn under det instrumentelle perspektivet. Ut i fra et instrumentelt ståsted vil strategi, visjon og verdier være viktig, og det er naturlig å tenke seg at ledergruppen er opptatt av å formidle dette til sine ansatte på den måten at det blir styrende for adferden. Ved å gjøre dette vil de ansatte være klar over hvilke mål som skal nås, og hvordan det skal gjøres. Medarbeidere som forstår den strategiske beslutningen og ledergruppen visjon, vil mest sannsynlig evne til å handle selvstendig i arbeidet sitt. I forhold til disiplin og kontroll framkommer det at organisasjoner som har klare mål, ansatte vet hvem en skal forholde seg til og klar jobbeskrivelse lettere får ansatte som medvirker og deltar. Ansatte har utfordrende, men oppnåelige mål. Innenfor gitte rammer vet medarbeiderne hvilke beslutninger de selv kan ta uten å konferere med lederen.

Kotter (2012:85) og Nylehn (1997) mener at kommunikasjonen er en forutsetning for at personer skal kunne gjennomføre målrettede handlinger sammen. Kulturen utvikles gjennom kommunikasjonen, verdier, normer og andre forhold ledergruppen ønsker skal prege kulturen må formidles til ansatte. Dårlig kommunikasjon kan føre til konflikt mellom ansatte og avdelinger. En måte å løse kommunikasjonsbehovet på er en felles kanal ( gjerne intranett) hvor informasjonen samles under ett. Videre bør ledergruppen være synlig gjennom hele endringsprosessen for at kommunikasjonen skal gli lettere. Ledergruppen bør vektlegge å komme innom de forskjellige avdelingene for å skape relasjoner. Å snakke med ledergruppen bør oppfattes som ukomplisert og lett for medarbeiderne. Med liten "avstand" til ledergruppen vil det være lettere å forstå behovet for endringen, og oppslutningen til endringen kan økes. Ut i fra dette kan vi igjen trekke at ledergruppen står sentralt i endringsprosesser. Ledergruppen har anledning til å styre informasjonen og hva som skjer. Når ledergruppen bevisst styrer informasjonen og kommunikasjonen, kan det oppfattes som et virkemiddel for gjennomføringen.

Visjonen vil også være med på influere endringen og medvirkningen. Endringsvisjonen bør si noe om hva organisasjonen ønsker å oppnå, og hvordan en skal nå målet. For å gjennomføre store endringer må ledere kommunisere hvorfor det er behov for endring. Ledergruppen kan bruke dette bevisst for å påvirke hvordan de ansatte tenker og handler i gjennomføringen. Organisasjonens verdier er med på å understøtte visjonen. En endring kan oppleves som hektisk og kaotisk, og nettopp derfor må organisasjoner fokusere på verdiene slik at de ansatte vet hva som er riktig og viktig. Verdiene og hva som ligger i dem må kontinuerlig

kommuniseres til de ansatte for å sikre at de ansatte kan identifisere seg med dem, og på denne måten føle tilhørighet til endringen (Yukl, 2013:100).

Til tross for at teknologiske endringsprosesser detaljert planlegges, vil den alltid falle sammen med hendelser man ikke hadde forutsett. For ansatte kan dette resultere i frustrasjon hvor en bebreider ledergruppen. Avdelinger kan da komme inn i en dårlig spiral, om man ikke kontinuerlig har oppfølging og statusmøter. Avdelingslederen blir holdt ansvarlig, og er ansvarlig for å finne løsninger som gjør at avdelingen fungerer igjen.

I følge Nyhlen (1997) er en planlagt endringsprosess sjelden spesifisert helt spesifikt. Videre mener Nyhlen at et kriterium for om en endringsprosess er vellykket avhenger om endringen oppfattes som vellykket. Dersom andre mener endringen ikke var vellykket, er ikke det avgjørende. Det viktige er at organisasjonen skal være egent for de ansatte, ikke samsvare med en modell eller bestemte kriterier. Ansatte kan ha forskjellig oppfattelse på om endringen har vært vellykket eller mislykket i forhold til hva de opplever, og dette skal man være åpne for.

De fleste organisasjoner gjennomgår kontinuerlige endringer, men størrelsen på endringene varierer. Ofte vil det være smart å time endringene så langt det lar seg gjøre. Store endringer kan være en betydelig stressfaktor for ansatte, og kan resultere i at en "sliter ut" organisasjonen. Etter større endringer bør en søke stabilitet og "hvileperioder" Dette er hensiktsmessig slik at ansatte igjen får bygge opp igjen sosiale relasjoner, stabile arbeidsforhold og kjennskap og trygghet til nye arbeidsoppgaver (Jacobsen, 2004). I følge Quinn og Spreitzer (1997) delegerer ledere arbeidsoppgaver, og ansatte er ansvarlige for resultatene. Dette bidrar til stabile arbeidsforhold og mestring av arbeidsoppgaver. Av den grunn antas det at ansattes behov for medvirkning reduseres.

Annen forskning (Beer og Nohria, 2000) har også komnt fram til at det finnes to måter å gjennomføre endringer på. En mekanisk instrumentell endring vil være det samme som top-down prosess, og kalles av Beer og Noriha for teori E. I denne teorien er det også ledergruppen som tar beslutninger, styrer prosesser og har en planlagt agenda for hva som skal skje. De fleste organisasjoner er hierarkiske, og derfor menes det også i denne teorien at det er ledergruppen som må styre endringsprosesser. Ledergruppen kontrollerer belønninger, kapital, ansettelse og informasjon. Videre fokuserer teorien på formelle systemer og strukturer for å profittmaksimere. Motivasjonen er ofte økonomiske insentiver. Direkte medvirkning i denne teorien kan sammenlignes med hvordan den betraktes i det mekanisk instrumentelle perspektivet.

### **3.2 Det institusjonelle perspektivet**

Organisasjonskultur forbindes ofte med de uformelle normene og verdiene som vokser fram, og har betydning for ansatte i virksomheten til formelle organisasjoner. Kulturen kan være en forutsetning for direkte medvirkning. Hver organisasjon har en kultur som kan beskrives, og hvordan ansatte oppfatter at det er lett å komme med innspill, få og gi tilbakemeldinger, oppfordringer og reaksjoner på forslag vil være avgjørende for om organisasjoner oppfyller forutsetningene for direkte medvirkning. I en instrumentell handlingslogikk er mål ofte gitt, og formelle strukturer og normer er virkemidler for å oppfylle disse, mens mål i en kulturell handlingslogikk oppdages underveis, og det utvikles gradvis uformelle normer, verdier og identiteter. Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de

formelle, får den institusjonelle trekk, og man snakker om institusjonaliserte organisasjoner (Christensen m.fl., 2009).

Organisasjoner blir sett på som institusjoner, de får en verdi i seg selv, og de spiller en viktig rolle i samfunnet ved at de blant annet er en arena for meningsutveksling og meningsdannelse. Grunnen til at organisasjonen utvikler seg er institusjonaliseringsprosessene som foregår (Christensen m.fl., 2009). I institusjonaliseringsprosessen tilpasser organisasjonen seg de interne kravene i organisasjonen og presset organisasjonen opplever fra ytre omgivelser. På grunn av dette får organisasjonen sitt særskilte preg, prosessen har effekt på organisasjonens normer og verdier. Normene og verdiene i organisasjoner er unike ettersom alle organisasjoner blir utsatt for ulike typer krav. De uformelle normene og verdiene har en stabiliserende effekt på virksomheten (Blindheim og Røvik, 2011).

Den grunnleggende handlingslogikken som er knyttet til organisasjonskultur, kalles av March og Olsen for logikken om ”*passende*” adferd. Man gjør det som oppfattes som rimelig eller akseptert adferd. Man vil bruke handlingsregler (kulturelle normer) for å koble situasjoner og identiteter. Det som gjør noe til en passende handling, bygger på et kulturelt normativt og institusjonelt grunnlag som kan være vidt forskjellig, alt etter hvilket utviklingsforløp en organisasjonskultur har hatt, og hva som er etablert som dominerende uformelle verdier og lover (Christensen m.fl., 2009). Den ”passende” og aksepterte adferd er med å avgjøre for i hvor stor grad ansatte ønsker å direkte medvirke.

I faglitteraturen er den dominerende forståelsen av etablering av organisasjonskultur at de uformelle, institusjonelle normene og verdiene gradvis vokser fram gjennom evolusjonære, naturlige utviklingsprosesser, der en organisasjon gradvis tilpasser deg indre og ytre press. Kultur er noe en institusjon *er*. I en del studier knyttet til ledelsesteorier finner man et noe annet perspektiv på hvordan organisasjonskultur oppstår og utvikles. Her påstås det ofte at organisasjoner en noe som kan designes eller lages bevisst, det vil si at kultur er noe man *har*, en variabel som et lederskap kan manipulere for å oppnå ønskede resultater. Dette er et typisk instrumentelt perspektiv på utvikling av organisasjonskultur (Christensen m.fl., 2009). Ut i fra en institusjonell tilnærming framstår organisasjonsoppskrifter som meningsbærende symboler. De har fått et meningsinnhold som rekker ut over det å bare være et verktøy for effektiv problemløsning.

Handlingene i organisasjonen blir styrt av normer og verdier som har utviklet seg over tid. I følge Blindheim og Røvik (2011) innebærer dette at de uformelle delene ved organisasjonen, som organisasjonskultur, er sentrale å jobbe med. Med uformell organisasjonskultur menes virksomhetens historikk, og de normer, verdier og handlingsregler som har blitt gjeldende i organisasjonen. Som nyansatt kan det være vanskelig å føle at en kan medvirke. Etter hvert som en lærer normer, verdier og kulturen å kjenne, vil det oppleves enklere å direkte medvirke. En som har jobbet lenge i organisasjonen vil på mange måter ha opparbeidet seg en ”infobank”, og vet hvordan kulturen, normer og verdier er styrende for hvordan vedkommende direkte medvirker i endringer.

### **3.2.1 Direkte medvirkning relatert til tillit og læring**

Elementene tillit og læring anses som viktige for å kunne si noe om direkte medvirkning i det institusjonelle perspektivet. Tillit og læring vil være viktig i begge perspektivene, men i en teknologisk endringsprosess hvor kompetanse og struktur også anses som nødvendig vil tilliten gjøre at ansatte kan direkte medvirke på en slik måte at det skaper en dynamisk og

effektiv endringsprosess. Tillit på kryss og tvers i organisasjonen er ikke noe man får over natten, denne må opparbeides over tid. Kulturen kan være en forutsetning for tillitsforholdet. Kulturen kan på samme måte også være en forutsetning for læringen i en teknologisk endringsprosess. Hvordan ansatte samhandler med hverandre, og legger opp til at man kan lære av hverandre vil gi utslag på læring i en teknologisk endringsprosess. Direkte medvirkning kan blant annet føre til både organisatorisk læring, og systemteknisk læring.

I det organiske perspektivet ser en på direkte medvirkning som vekst, utfordringer, endringer og en stoler på de ansatte og tolererer feil. Holdningen til regler er at "en gjør det rette" for selskapet. Etter hvert som tiden går utvikler ansatte en naturlig viten og læring om hva som er best for organisasjonen. Å utforske og gjøre feil er en naturlig del, og det skal være lettere å spørre om tilgivelse enn tillatelse. Dette gir rom for kreativitet og synergi. Her ser en direkte medvirkning som;

- Forstå de ansatte på bunnen
- Modellen for direkte medvirkning;
  - Bygge team som oppfordrer til samarbeid
  - Oppfordre til å ta sjanser og stole på de ansatte

Handlingsfriheten i dette perspektivet gjør at ansatte lærer seg å tenke kreativt, og evnene til å løse problemer forbedres, og utfordringer blir løst på en slik måte at det er til det beste for flere parter. Når ansatte blir oppfordret til å tenke kreativ oppfattes dette som tillit, tillit om at man gjør noe riktig som andre verdsetter. Den organiske tilnærmingen handler om å utvide handlingsrommet for adferd. I en teknologisk endringsprosess vil det være naturlig å spørre om det ble lagt opp til et medvirkningsregime som oppfordret til samarbeid? Det organisk institusjonelle perspektivet vektlegger utvikling og tilpasning, og menneskene i organisasjonen blir derfor en sentral brikke i endringsprosesser. Når ansatte får en sentral rolle i endringsprosesser vil dette føre til en organisatorisk læring som både den ansatte og organisasjonen kan ha nytte av.

Teamene som bygges kan være en erstatning av det tradisjonelle organisasjonskartet, men en sterk leder er nødvendig. Ledergruppens oppgave er å komme med klare retningslinjer, oppmuntring og hjelp til å løse problemer underveis. I dette perspektivet antar man at den uformelle strukturen i virksomheten styrer atferden blant organisasjonsmedlemmene (Blindheim og Røvik, 2011). Ansatte har alle forskjellig sosial bakgrunn, utdanning og meninger. Dette er igjen med på å forme organisasjonskulturen og ledergruppen, og vise verca. Ledergruppen vil være opptatt av at medarbeider deltar og direkte medvirker i endringsprosesser ettersom dette blir sett på som ønskelig. Tilliten mellom ansatte og ledergruppen i en bedrift vil derfor være av betydning for hvordan prosessen blir seende ut.

Tillit og læring antas å være av betydning for hvordan mennesker samhandler med hverandre. Når en skal forstå de ansatte på bunnen, må man lage et medvirkningsregime ut i fra målsettingen om direkte medvirkning. Det organisk institusjonelle perspektivet bygger på organisasjonsutviklingsteorien, kjernen er å iakttå de menneskelige forholdene i virksomheten, og skape bevegelse i de menneskelige forholdene. I de menneskelige forholdene ligger blant annet adferd, meninger, holdninger, følelser, kunnskap. I en teknologisk endringsprosess vil en støte på flere typer utfordringer i forbindelse med direkte medvirkning; holdninger knyttet til endringen, arbeidsmotivasjon, trivsel, samarbeid og tillit på kryss og tvers i avdelinger. Dersom organisasjonen skal få til en vellykket endring krever

det at en følger nøye med, slik at en kan fange opp om det er problemer i ett eller flere av forholdene.

Videreutvikling av seg selv og organisasjonen vil være en mulighet direkte medvirkning gir. Når ansatte kjenner de er en del av en bedriftskultur som verdsetter menneskene, gir det rom for ønske om direkte medvirkning. I et team skal alle bli sett på som viktige, og det å arbeide sammen for å løse problemer er riktig arbeidsmetode. En forutsetning for å skape deltakelse og direkte medvirkning er at ansatte oppfordres av ledergruppen, og ansattes anstrengelser til å ta initiativ blir verdsatt framfor kritisert. Dersom ansatte føler at de ikke oppfordres til direkte medvirkning, vil de være opptatt av å spørre om tillatelse framfor å be om tilgivelse. Ansatte må føle at bedriften støtter dem slik at de kan lære, og utvikle seg. I NOU-rapporten (2010) framkommer det at de ansattes muligheter for individuell utvikling og selvrealisering sikres gjennom direkte medvirkning.

Organisasjonsutvikling er et sett av strukturerte aktiviteter som fører til forbedring av organisasjonen. Intervensjonene er handlinger som gir ønsket endring. Delmål benyttes for å komme i mål. Underveis i endringen ser en på hvordan en ligger an, og en evaluerer data som gir en pekepinn på dette (French og Bell, 1999:118-120). Spørreundersøkelser underveis i prosessen er en måte å hente data på. Her vil en ofte kunne fange opp hva som fungerer, hva det må jobbes mer med og om ansatte føler seg involvert i endringen. Organisasjonsutvikling legger vekt på å legge til rette for dialog og diskusjon for å komme fram til løsninger.

Trendene innenfor nyere organisasjonsformer er basert på medarbeideres direkte medvirkning i organisasjonens endringsprosesser. Med direkte medvirkning menes det at arbeidstakerne deltar som individer, i kollektive sammenhenger som allmøter og avdelingsmøter, og gjennom direkte interaksjon med leder. Den direkte deltakelsen omhandler individet, og ved direkte medvirkning deltar arbeidstakerne med sikte på å øke virksomhetens effektivitet (NOU, 2010). Direkte medvirkning skal gi ansatte mulighet til å utvikle seg faglig og personlig gjennom arbeidet. Videre igjen impliserer dette at alle har rett til å delta i beslutninger som påvirker individets psykososiale velferd. Arbeidstakernes innsats øker ved direkte medvirkning, og ved å benytte sitt faglige og personlige potensial vil direkte medvirkning bidra til økt produktivitet.

Samarbeid kan skape tillit. Direkte medvirkning kan være med på å påvirke gjennomføringen av endringer i organisasjoner hvor ansatte ikke får være med på prosessene i forkant av endringene. Direkte medvirkning i planlegging og gjennomføring av daglig arbeid gir innflytelse og makt til den enkelte nettopp ved økt innflytelse over hverdagen. Når en bygger team, vil ansatte ha et naturlig ønske om å direkte medvirke for å skape et velfungerende og effektiv team. Ved å kjenne at ledergruppen tilrettelegger for direkte medvirkning, vil det skape samarbeid, ikke bare i teamet, men også mellom avdelinger og ledelsen.

Kritikken mot den direkte medvirkningen dreier seg i følge Falkum m. fl. (2009) seg om skjev fordeling av goder og byrder, og dermed ulikhet. Den begrenser den enkeltes innflytelse til det lederne åpner for, samtidig som den svekker mulighet for samhold og fellesskap. I tillegg kan direkte deltakelse bidra til unødvendige konflikter i arbeidsorganisasjonen, samt at den kan svekke mulighetene for samordning av aktiviteter og dermed svekke produktivitet og effektivitet. Fafo-rapporten (2009) viser også til det positive ved direkte medvirkning, den utløser kreativitet og deltakelse fra den enkelte ansatte, ettersom den skaper engasjement og deltakelse i prosesser. I tillegg ansvarliggjøres hver enkelt ansatt for organisasjonens suksess. Direkte medvirkning gir den enkelte lærings- og utviklingsmuligheter, som igjen styrker

organisasjonens produktivitet og effektivitet. Dette gjenspeiles også i forskningen til Quinn og Spreitzer (1997).

Direkte medvirkning og medbestemmelse er de to viktige komponentene som sikrer innflytelse, engasjement og involvering, og i følge Levin m. fl. (2012) er dette det karakteristiske ved den norske arbeidslivsmodellen. Modellen bygger både på en demokratisk plattform og på et bredt og omfattende engasjement fra den enkelte ansatte i det daglige arbeidet. For hver enkelt ansatt er forventningene om at det er viktig og nødvendig å utvikle sine egne ferdigheter samtidig som organisasjonenes måloppnåelse forbedres, blir på denne måten en naturlig del av det daglige arbeidet.

### **3.2.2 Andre viktige elementer som er sentrale ut i fra en institusjonell forståelse**

Norske studier rundt medvirkning og innflytelse viser at norsk næringsliv i større grad enn mange andre land har utviklet en flatere organisasjonsstruktur der medvirkning i større grad praktiseres (Fafu-rapport, 2009). Begrepet bred medvirkning er sentralt i de særegne skandinaviske ledelsesmodellene (Levin m. fl. 2012). Man snakker om at det finnes tre rasjonale for medvirkning (Klemsdal, 2013):

1. Medvirkning som demokratisk ideal, at rasjonalet for medvirkningen er å ivareta bestemte samfunnsmessige verdier. Dette har vært utropt til noe av tanken bak ideen om utvikling av bedriftsdemokrati. Dette ble gjennomført flere steder i Norge etter annen verdenskrig som en strategi for å styrke demokratiet som institusjon i Norge.
2. Det andre rasjonalet er medvirkning som strategi for å få medarbeidere med på endringene, altså en form for koopteringsstrategi ut fra tanken om at medvirkning demper motstand mot endring og tendenser til motmakt.
3. Det tredje rasjonalet er kunnskap. Ved å involvere dem som skal jobbe med prosessene fram mot beslutning og iverksetting og endring, sikrer man at det nødvendige kunnskapsgrunnlaget for endringen etableres.

Undersøkelser som er gjort samsvarer med rasjonale for medvirkning. De viser at høy grad av involvering i alternativer, planlegging og evaluering har signifikant bedre effekt enn lav grad av involvering på tilfredshet. Tilsvarende hadde høy grad av involvering i alternativer og planlegging betydelig bedre effekt på ytelse. Undersøkelser viste også at effekten av involvering var høyere når medarbeiderne var involvert i flere faser av prosessen (Black og Gregersen, 1997). Forskningen til Quinn og Spreitzer (1997) mener også at det i dette perspektivet er informasjon viktig for å bevege seg i ønsket retning. Ansatte må få informasjon om resultat og strategi slik at de vet hvordan bedriften ligger an, samtidig som de da vet hva de skal jobbe med. Eksempelvis vil det være vanskelig å jobbe for å redusere kostnader om man ikke vet at resultatet tilsier dette.

I det institusjonelle perspektivet handler ledelse om å programmere medarbeidere til å reagere på ryggmargsrefleks i følge Klemsdal (2013). Med dette mener han at virksomheter institusjonaliseres ved at normer og verdier som er sentrale for hva man holder på med, og hvordan man holder på med det, internaliseres i oss gjennom sosialiseringprosesser, og slik sett påvirker vår atferd så å si fra innsiden. Relatert til direkte medvirkning gir dette mening i at når det kommer til teknologiske endringsprosesser er ansatte preget av normene og

verdiene slik at en medvirker på en slik måte som er tjenelig for både seg selv og organisasjonen.

Uforutsette og uintenterte hendelser vil alltid dukke opp i endringsprosesser. Når en tar utgangspunkt i det organisk institusjonelle perspektivet, vil en se på dette som naturlige utviklingsprosesser. Handlingslogikken gir direkte medvirkning i den forstand at medarbeiderne intuitivt vet hvordan de skal respondere og handle. Ut i fra bedriftens identitet vet de hva som skal gjøres. Når slike uforutsette og uintenterte hendelser oppstår, vil det være naturlig å sammen gjennomgå hendelsen, og på denne måten får medarbeiderne direkte medvirke til hvordan en løser problemer.

Et svar på hvorfor endring har skjedd og prosessen ble seende ut som den gjorde kan i et organisk institusjonelt perspektiv skyldes flere faktorer. Ettersom perspektivet vektlegger betydning av uformelle strukturer, normer og verdier, vil medvirkning være en naturlig del i endringsprosesser. Mange teoretikere hevder at det er vanskelig å styre endringsprosesser nøyaktig slik en ønsker, og dette er i tråd med en institusjonell forståelse, da man i dette perspektivet har mindre tro på planmessig styring (Blindheim og Røvik, 2011).

Selv om endringsbeslutningen er tatt av ledergruppen, er ikke dette ensbetydende med at ledergruppen styrer hele prosessen i dette perspektivet. Endringsprosessen skjer i stor grad gjennom tilpasning og utvikling, og ansatte blir oppfordret til å medvirke. Når ansatte direkte medvirker gjør de det ikke ut ifra egeninteresse, men hva som til det beste for organisasjonen. Hvordan ansatte direkte medvirker vil bestemmes ut ifra et normativt og institusjonelt grunnlag. Dette er forskjellig fra organisasjon til organisasjon. Tidligere endringer i organisasjonen vil danne grunnlaget for medvirkningen, og hva som er etablert som dominerende uformelle normer og verdier. Ut ifra reglene om hva som er kulturelt passende, utvikler det seg etter hvert en fellesoppfattelse om hva det vil si å medvirke og hvordan en gjør dette. En felles forståelse og handlingsmåte skaper samhold og identitet.

Yukl (2013:125-136) mener også at ansatte skal involveres i å komme med ideer, bekymringer og løsningsforslag når en ønsker å implementere nye endringer. Ved å delegerer og skape bred deltakelse kan organisasjonen skape større oppslutning om endringen. Ansatte "på gulvet" ser gjerne problemer og løsninger som ledelsen ikke hadde tenkt på. For ansatte vil dette resultere i at de føler arbeidet med endringsprosessen blir mer interessant, utfordrende og meningsfullt. For ledere kan delegering også være med på å frigjøre tid for andre arbeidsoppgaver, samtidig som de ansatte "vokser" på å få større ansvar.

I det mekanisk instrumentelle perspektivet har man en sterk tro på at organisasjoner kan styres og ledes på en rasjonell måte, mens det i det organisk institusjonelle blir uformell struktur, samhandling mellom organisasjonsmedlemmene og en gradvis tilpasning til omgivelsene det viktige. Det som styrer handlingene i organisasjonen er de normene og verdiene som har fått utvikle seg over tid. Beslutninger kan ofte komme til underveis, og ofte endrer en på beslutningen som er tatt for å nå målene. Dette innebærer at de uformelle delene ved organisasjonen, som organisasjonskultur, er sentrale å jobbe med i følge Blindheim og Røvik (2011). Organisasjonskultur kan være vanskelig å definere, men verdier, hvordan ansatte samhandler, kommuniserer og oppfører seg over tid vil resultere i det vi oppfatter som kulturen. Kulturen er det motsatte av struktur, den vokser fram uavhengig. Kulturen spesifiserer ofte hva som er det karakteristiske i organisasjonen (Grey, 2009). I følge Schein (2006) er kulturen ofte en forklaring på om det fungerer eller ikke i en bedrift. Schein definerer organisasjonskulturen med;



*”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det som blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Schein, 1999:9)*

Ut i fra denne definisjonen leser forfatteren at organisasjonskulturen er fundamental for direkte medvirkning, og kulturen kan derfor sees på som en forutsetning for direkte medvirkning. I følge Jacobsen og Thorsvik (2015:127-128) kan en se på hva som har effekt på adferden.

- *Tilhørighet og fellesskap*  
Kulturen danner grunnlaget for sosialt fellesskap, og fellesskapet er en viktig faktor for trivsel. For mange vil kulturen også være med på å definere en som person, og en identifiserer seg med organisasjonen. Dette vil være med på å skape lojale ansatte.
- *Motivasjon*  
Når individer gjennom sosialisering i fellesskap med andre internaliserer fellesskapets mål og verdier, kan det skape motivasjon for å yte. Når enkeltindivider oppfatter at de arbeider mot et ”større mål” får man en sterk motiverende effekt.
- *Tillit*  
Jo sterke kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte, og mellom avdelinger.
- *Samarbeid og koordinering*  
Når kulturen er med på å skape fellesskap og tillit, virker dette inn på samarbeidet mellom mennesker, avdelinger og ledelsen. Når ansatte ønsker å samarbeide, er det lettere å nå felles mål.
- *Styring*  
I utgangspunktet vil en tenke at denne hører inn under det instrumentelle perspektivet, men tas med her ettersom en kan se på styring som passende adferd. Kulturen en har gir ofte en ”oppskrift” på hvordan en skal handle i forskjellige situasjoner. Videre er den med på å styre hva som er passende adferd i forskjellige situasjoner. Ansatte er selv bevisst på hva som er oppfattet som ”riktig” måte å gjøre ting på.

Ledergruppen må alltid gå foran som gode forbilder, og det å fremme direkte medvirkning vil som oftest gi positive effekter. Virksomheter bør se etter rollemodeller ettersom de lettere kan formidle budskap til ansatte. I endringsprosesser vil rollemodeller kunne fungere som positive pådrivere. I en bank vil rollemodeller gjerne være superbrukerne, superbrukerne er de som ofte forstår systemene veldig godt. Hver avdeling bør ha rollemodeller (superbrukere), for å sikre at budskapet når fram til alle ansatte.

Effekten av å snu en eventuell ukultur til en sterk kultur, vil være at bedriften når målene lettere, og ansatte vil sannsynligvis trives bedre på jobb. Ansatte som trives og har det kjekt på jobb, yter så mye mer enn ansatte som er omkranset av dårlig kultur. Ved å endre på ukultur vil virksomheter mest sannsynlig oppleve at arbeidslysten øker, fellesskapet blir sterkere, det å foreta kontrollrutiner vil kunne minimeres og konfliktnivået synker.

Når man involverer de ansatte i endringsprosesser sikrer bedriften at kunnskapsgrunnlaget for endringen etableres. Direkte medvirkning kan brukes som strategi slik at en får ansatte med på endringene, og medvirkning vil dempe motstanden mot endringen. Når organisasjoner er

hierarkisk oppbygd er det mulig for ledere å delegere arbeidesoppgaver som er knyttet til endringen. Når mennesker selv får være med å bestemme, er det lettere å få folk med. Implementering av endringen vil være lettere når en har bred deltakelse (Levin m.fl., 2012).

Beer og Nohria (2000) har ikke bare en instrumentell forklaring på hvordan endring kan foregå, de er også av den oppfatning av at endring kan skje med institusjonell tilnærming. Teori O fokuserer på det samme som er beskrevet som organiske særtrekk. Bottom-up hvor endringen ledes av ansatte "på gulvet" fokuserer på menneskene som er med på endringen, og formålet med endringen vil ofte være å utvikle organisatoriske evner. I endringsprosessen er direkte medvirkning verdsatt, og agendaen kan være uten gitte tidsfrister og ansatte styrer i stor grad endringsprosessen.

### 3.3 Oppsummering av teori

Det at en har ulike perspektiver gjør det spennende når en skal studere direkte medvirkning. Når en har ulike perspektiver, må en finne noen elementer innenfor hvert av perspektivene for å kunne diskutere hvordan organisasjoner kan legge til rette for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser. Hvordan var Styrk organisert, og hvilke kompetansekrav var definert som relevant? Hvilke personer er valgt ut for å delta i Styrk, og hvordan har man arbeidet med tillit og læring i gjennomføringen? Med utgangspunkt i to ulike perspektiver, peker spesielt fire elementer seg ut som interessante. Innenfor det instrumentelle perspektivet utpeker formell normativ struktur og kompetanse seg ut som viktig, og tillit og læring innenfor det institusjonelle perspektivet. Elementene er i et samspill, de er på sett og vis avhengige av hverandre. Struktur for hvem som tar avgjørelser, og hvilken kompetanse en har, må sees i sammenheng med tillit og læring. Forfatteren ønsker å studere de fire elementene i dette casestudiet med utgangspunkt i presentert teori.

Alt etter i hvilket perspektiv en ser direkte medvirkning i forhold til, gir det forskjellig mening. Det instrumentelle perspektivet vektlegger at organisasjoner er redskaper for effektiv måloppnåelse når de styres og ledes rasjonelt og planmessig (Blindheim og Røvik, 2011). Videre forklarer det instrumentelle perspektivet med at man en sterk tro på at organisasjoner kan styres og ledes på en rasjonell måte, mens i det institusjonelle perspektivet blir uformell struktur, samhandling mellom organisasjonsmedlemmene og en gradvis tilpasning til omgivelsene det viktige.

Direkte medvirkning kan ses som mekanisk eller organisk. Den største forskjellen er hvordan en ser på ansatte i forhold til tillitt og det å ha kontroll. Til tross for at det er stor forskjell på organisk og mekanisk, mener Quinn og Spreitzer (1997) at begge to er nødvendig om en skal oppnå direkte medvirkning. Videre er forfatterne enige om at ledere kan skape ansatte som medvirker når de selv deler informasjon, legger til rette for struktur, et velfungerende team, faglig utvikling og belønner ansatte som tar initiativ. Det å ta initiativ viser seg ofte å være en utfordring i følge Quinn og Spreitzer.

Ved implementering av endringer vil en gjennomgå usikkerhet og organisasjonen er avhengig av å stole på ansatte (Quinn og Spreitzer, 1997) Empirisk forskning viser at de positive effektene av direkte medvirkning blir større når de som medvirker har kompetanse på beslutningsområdet (Alutto og Belasco, 1972) Å medvirke mot sin vilje eller utenfor sitt kompetanseområde kan føre til usikkerhet om egen rolle og økt rollekonflikt og stressnivå (Cotton m.fl. 1988). Disse forholdene kan ha negativ innvirkning på motivasjon og gjennomføringsevne i teknologiske endringsprosesser.

Videre forklarer Quinn og Spreitzer (1997) at det å skape direkte medvirkning blant ansatte ikke er noe ledergruppen gjør med sine ansatte, men det er de ansattes tanker om sin egen rolle i organisasjonen som skaper medvirkning og deltakelse. Tilhørighetsfølelse ansatte har til bedriften vil være med på å påvirke direkte medvirkning. NOU-rapporten (2010) forklarer at det er flere måter å medvirke og delta på;

- noen ganger delta som likeverdige og noen ganger være underlagt styringsretten
- noen ganger delta fordi de ønsker å påvirke beslutninger og noen ganger fordi virksomheten må effektivisere
- noen ganger delta som individer og noen ganger gjennom sine representanter

Utvalget har sin basis i medvirkningens doble begrunnelse; medvirkning er en nødvendig og selvfølgelig del av et demokratisk og effektivt arbeidsliv. Quinn og Spreitzer (1997) deler NOU-rapporten (2010) sin oppfattelse av hva som er med på å skape demokratiske og effektive organisasjoner. Ansatte som direkte medvirker og deltar er mer effektive og er ikke redde for å prøve noe nytt. Sterk tilhørighetsfølelse og at en involverer seg, bidrar til at andre ser på en som karismatisk. Forfatterne har kom fram til at dersom bedriften ønsker seg ansatte som er effektive, innovative og transformative er direkte medvirkning nødvendig.

Bedrifter har forskjellige måter å gjennomgå endringer på, og betydningen av direkte medvirkning vektlegges ulikt. Direkte medvirkning håndteres forskjellig innenfor det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet. Forfatteren har kom fram til fire elementer som en kan og bør se på når det kommer til direkte medvirkning i en teknologisk endringsprosess.

<b>Elementer for å studere direkte medvirkning i en teknologisk endringsprosess</b>	<b>Instrumentelt perspektiv</b>	<b>Institusjonelt perspektiv</b>
Formell normativ struktur	<b>X</b>	-
Kompetanse	<b>X</b>	-
Tillit	-	<b>X</b>
Læring	-	<b>X</b>

*Figur 1: Elementer for å studere direkte medvirkning i en teknologisk endringsprosess*

### **Utdyping av elementene;**

#### Formell normativ struktur

Hvilken betydning har strukturen på direkte medvirkning? Oppbygging av organisasjonskartet er av betydning for hvordan ansatte kan direkte medvirke. I en instrumentell styring vil den direkte medvirkningen i stor grad være styrt, og den kan bli oppfattet som et redskap for at organisasjonen skal nå målene sine. I det institusjonelle perspektivet kan organisasjonskartet gjerne se likt ut som i det instrumentelle, men her blir direkte medvirkning i enda større grad oppfattet som en måte å motivere ansatte på. Ledelses- og styringsstrukturen er et viktig element for hvordan en ser på direkte medvirkning. Hvordan direkte medvirkning har blitt praktisert vil være viktig for å kunne gi en beskrivelse av hva som preget Styrk.

## Kompetanse

I en teknologisk endringsprosess er det mange personer som må involveres i gjennomføringen. Faktorer som systemkompetanse, ansettelseslengde, stilling og ønske om å medvirke kan være avgjørende for om man får direkte medvirke og får ansvar under en teknologisk endringsprosess. Ut i fra en instrumentell tilnærming vil det være gitte kompetansekrav, og ansatte som velges ut til å være med i prosjektgruppen må oppfylle kravene.

I en teknologisk endringsprosess vil tidsfrister være gitt på forhånd slik at det kan jobbes mot en såkalt "prøve-konvertering". Tidsfristene og målingene for om endringen blir vellykket, vil ha forskjellige funksjoner. Det er mye som skal testes, og når forskjellige avdelinger må samarbeide er det nødvendig med tidsfrister for å opprettholde kontinuitet i endringsprosessen.

## Tillit

Intuitivt kan en tenkte seg at en form for tillit må være tilstede om en skal ha et medvirkningsregime. Tillit opparbeides over tid, og tillit på kryss og tvers i hele organisasjonen spiller inn på samarbeidet. Tillit er nødvendig i begge perspektivene, men i det institusjonelle perspektivet vil tillit være et viktig element for å skape direkte medvirkning. Kulturen i organisasjonen kan være en viktig forutsetning for hvordan ansatte opplever tilliten. Hvordan ansatte opplever tilliten vil ha en effekt på direkte medvirkning.

Teknologiske endringsprosesser er avhengig av gjensidig tillit mellom ledelse og ansatte. Uten tillit hos ledergruppen kan ikke ansatte direkte medvirke. Ledergruppens ønske for medvirkningen er at den skal bidra til at endringsprosessen gjennomføres som planlagt. Dersom ansatte da ikke føler ledergruppen ser arbeidet som de legger ned for at endringsprosessen skal forløpe uten at det kommer problemer i etterkant av konverteringen, kan de føle at den direkte medvirkningen har vært forgjeves. Gjennom endringsprosessen kan tilliten være med å styre arbeidsmotivasjonen, og samtidig kan den kanaliseres til arbeidslysten etter at den teknologiske endringen er gjennomført.

## Læring

Direkte medvirkning vil skape en form for læring, og i det institusjonelle perspektivet vil læring gi en økt virkning på hvordan medvirkningen oppleves og erfares. Verdien som økt læring gir, vil både ha en korttidseffekt og en langtidseffekt. Korttidseffekt i form av høy evne til å se hvordan gjennomføringen best bør utformes, og langtidseffekten vil være organisatoriske fordeler med ansatte som ønsker å medvirke for å skape en organisasjonskultur som fremmer direkte medvirkning.

Teamarbeid i endringsprosesser krever at ansatte har en direkte medvirkning for at prosessen skal drives framover. For ansatte vil dette gi en læring som ikke bare omhandler gjennomføringen av endringsprosessen, men også hvordan teamet fungerer og løser oppgaver sammen. Tidsfrister kan for ansatte være både motiverende og lærende, men samtidig kan de også gi motsatt effekt. Tidsfrister kan oppleves som stress, og vanskelige å forholde seg til. Ettersom en teknologisk endringsprosess går parallelt med vanlig drift, kan det bli stort arbeidspress på ledere og ansatte som medvirker. Tidsfrister kan virke mot sin hensikt med at de oppleves som stressende, og dette oppleves igjen gjerne som lite motiverende.

Læringselementet kan oppfattes todelt, læringseffekten av direkte medvirkning er interessant, samtidig kan arbeidsgiver ha en baktanke med læringseffekten i forhold til virksomhetens effektivitet. Dersom man tenker slik, kan man gi en instrumentell fortolkning av læring.

### 3.4 Utdyping av problemstilling

Oppgaves formål er å diskutere hvordan organisasjoner kan legge til rette for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser. De to perspektivene, instrumentelt og institusjonelt har forskjellig tilnærning til direkte medvirkning. Med utgangspunkt i de fire elementene; formell normativ struktur, kompetanse, tillit og læring har problemstillingen blitt utarbeidet. Empirien sammen med drøftingen danner et grunnlag for å kunne svare på oppgavens formål.

#### **Problemstilling:**

*Hvordan ble direkte medvirkning utformet og praktisert ved gjennomføringen av Styrk i Sandnes Sparebank?*

Forskningsspørsmål:

- Hvordan ble endringsprosjektet formelt organisert?
- Hvilken kompetanse ble definert som sentral for gjennomføringen av prosjektet?
- I hvilken grad var prosjektet preget av tillitsforhold?
- I hvilken grad var prosjektet preget av læring?

Forskningsspørsmålene har blitt til med utgangspunkt i oppgavens formål, problemstilling og teori. Formell normativ struktur, kompetansekrav, tillit og læring vil være med på å gi en beskrivelse av ansattes erfaring og opplevelse av direkte medvirkning i gjennomføringen av Styrk. Alt etter om en ser det i forhold til det instrumentelle eller institusjonelle perspektivet, vil en få forskjellig bilde av direkte medvirkning i Styrk. Forskningsspørsmålene gjør at en finner ut hvilke formelle strukturer og systemer banken benyttet seg av i forhold til direkte medvirkning. Videre vil en finne ut hvilke kompetansekrav som ble satt for at ansatte kunne bidra i gjennomføringen. Hvordan ansatte opplevde tilliten i forhold til ledergruppen og andre ansatte som var med i prosjektgruppen vil en også kunne finne svar på. Ved at ansatte benytter sin spesialtekniske kompetanse, hva kan de i tillegg lære i denne prosessen? Funnene vil bidra til å belyse hvordan banken tilrettela for direkte medvirkning og hvordan ansatte erfarte dette. Datamaterialet vil være et verktøy for å besvare problemstillingen, og for å diskutere hvordan organisasjoner kan og bør legge opp teknologiske endringsprosesser for å legge til rette for direkte medvirkning.

Perspektivene på direkte medvirkning har blitt forklart i dette kapitlet, og brukes i resultatene og drøftingen. I det mekanisk instrumentelle perspektivet mener man at det er mulig for ledergruppen å ha detaljert oversikt over virkeligheten, og rasjonelt styre organisasjonen gjennom planmessig design av den formelle strukturen. Ledergruppen sitt utgangspunkt når en skal tiltre en allianse vil være basert på en antakelse at dette er mulig med å styre endringsprosessen og direkte medvirkning. Dersom man ser endringsprosesser opp i mot et organisk institusjonelt perspektiv, er troen på at man kan styre endringsprosessen mye mindre. De uformelle normene og verdien er med på å styre adferden i mye større grad i dette perspektivet (Blindheim og Røvik, 2011) En tolkning er at direkte medvirkning er et resultat av

institusjonaliseringsprosessen som har funnet sted etter hvert som banker tilpasser seg press fra indre og ytre forhold.

Teorien og lovverket sier helt klart at direkte medvirkning er nødvendig for å skape et best mulig utfall i endringsprosesser, men i hvor stor grad virksomheter vektlegger dette er forskjellig fra bransje til bransje, og fra organisasjon til organisasjon. Til tross for at direkte medvirkning ikke vektlegges i endringsprosesser, kan endringsprosessen like fullt bli vellykket. Momentene i utdypingen danner grunnlaget for oppgavens problemstilling.

## 4 Design og metode

Metodekapittelet omhandler valg av forskningsmetode, utvalg av informanter, belysning av datainnsamlingen samt noen kritiske blikk på datainnsamlingen og valgt metode.

### **Problemstilling:**

*Hvordan ble direkte medvirkning utformet og praktisert ved gjennomføringen av Styrk i Sandnes Sparebank?*

Med bakgrunn i oppgavens formål og problemstilling er det naturlig å velge ett forskningsdesign som gir et bilde på hvordan det ble tilrettelagt, og hvordan ansatte erfarte og opplevde direkte medvirkning i Styrk. For å finne svar har forfatteren dybdeintervjuet åtte informanter i Sandnes Sparebank, dette var med på å gi en god og riktig forståelse av prosessen. I intervjuene var forfatteren opptatt av å få svar på forskningsspørsmålene slik at oppgavens problemstilling og formål kunne besvares.

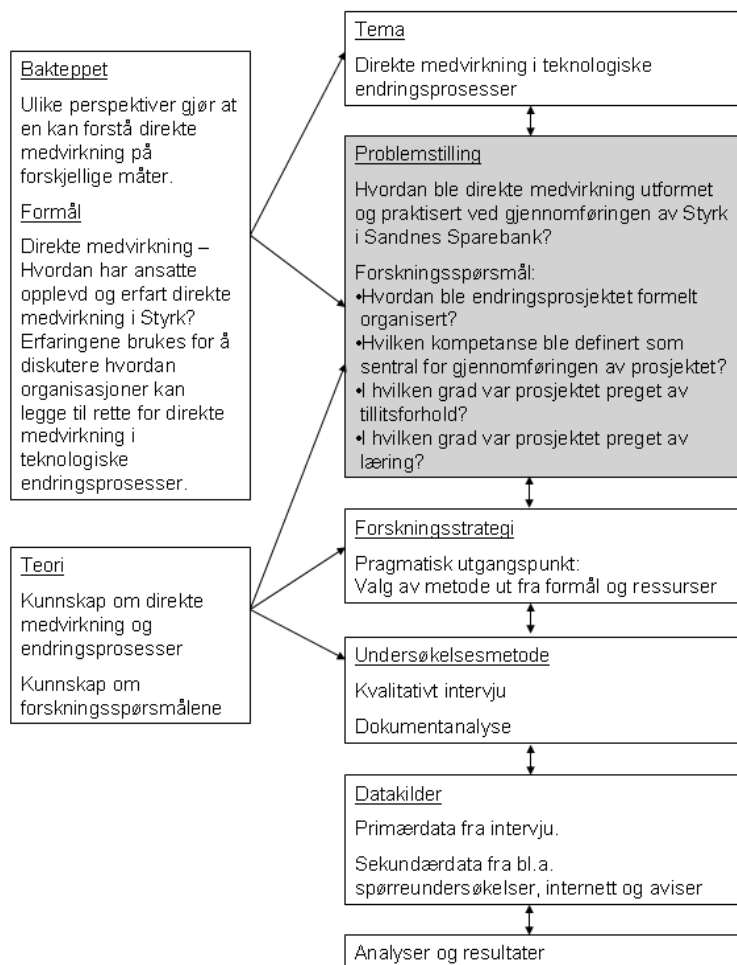
Intervjudataene kan ikke alene danne grunnlaget for å besvare problemstillingen og formålet, teorien som er presentert i kapittel tre er også av betydning. Teorien ble valgt ut fordi den gir forskjellig syn på direkte medvirkning, og i de forskjellige perspektivene er det ulike dimensjoner som framstår som viktige. I dette prosjektet har forfatteren benyttet seg av både det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet, og ut i fra de teoretiske retningene har forfatteren identifisert noen sentrale elementer som er sentrale i forhold til direkte medvirkning. I det instrumentelle perspektivet er formell normativ struktur og kompetanse viktig, mens tillit og læring er viktig i det institusjonelle perspektivet. Disse fire elementene dannet utgangspunktet for datainnsamlingen.

Forfatteren forstår formell normativ struktur som måten den teknologiske endringsprosessen er organisert, hvordan ser organisasjonskartet ut for eksempel. Hvem var det som tok beslutninger, og betydde organisasjonskartet noe for gjennomføringen. Hva er avgjørende i forhold til kompetanse og hvordan bestemmer man hvem som skal være med i prosjektgruppen. Organiseringen vil være av betydning for hvordan ansatte opplever tillit, og hva kan det tenkes at ansatte som direkte medvirker lærte i og av prosessen.

Etter at dybdeintervjuene var foretatt ble alle svarene renskrevet og kategorisert etter hvilket element de hørte til under. Naturlig nok kunne ikke alle svare kategoriseres, men de var med å danne en helhetsforståelse av hvordan ansatte opplevde og erfarte direkte medvirkning i Styrk. Basert på ansattes erfaringer og opplevelser var det mulig å finne ut hvordan direkte medvirkning ble utformet og praktisert i Styrk.

### **4.1 Forskningsdesign**

Forfatteren har valgt det forskningsdesignet som virker hensiktsmessig i forhold til oppgavens case og problemstilling. Forfatteren har laget en oversikt over oppsettet på forskningsdesignet med utgangspunkt i Blaike (2010:33). Oversikten viser hvordan forfatteren har jobbet med framgangsmåten fra start til slutt. Framgangsmåten som er benyttet anses å være egnet for å besvare problemstillingen, og da er kravet om gyldighet ivaretatt (Jacobsen, 2005). For at forskningen skulle lykkes var det viktig å vite hva undersøkelsen fokuserte på, og hvordan prosjektet skulle gjennomføres. Begrunnelse av metodiske valg i forhold til denne studien, og hvordan forfatteren har gått fram for å besvare problemstillingen presenteres i dette kapittelet.



Figur 2: Forskningsdesign

Direkte medvirkning i Styrk som har blitt studert, har en avgrenset periode, og Sandnes Sparebank blir derfor sett på som et case. Det interessante var å finne ut hvordan ansatte erfarte direkte medvirkning i Styrk. Fikk ansatte komme med innspill og direkte medvirke, eller var det ledergruppen som bestemte framdriften. Hvordan var prosessen organisert, hvem ble valgt ut og hvordan opplevde ansatte tillit og læring. Dette var mulig å finne svar på ved å foreta dybdeintervjuer. Adferden til deltakerne i endringsprosessen kan ikke manipuleres, og forfatteren har benyttet dokumenter, intervju og observasjoner som sammen kan ga mening for studien (Yin, 2009). Med observasjoner menes det at forfatteren selv var ansatt i banken i endringsperioden, og fikk med seg hvordan ansatte reagerte i endringsprosessen. Blaikie (2010:57) understreker viktigheten av formuleringen av forskningsspørsmålene som den mest kritiske komponenten i forskningsdesignet, og av den grunn har det tatt tid å komme fram til de som anses som nødvendige i dette prosjektet.

Forskingsspørsmål:

- Hvordan ble endringsprosjektet formelt organisert?
- Hvilken kompetanse ble definert som sentral for gjennomføringen av prosjektet?
- I hvilken grad var prosjektet preget av tillitsforhold?
- I hvilken grad var prosjektet preget av læring?

Hensikten med forskningsspørsmålene er å få et innblikk i hvordan de ansatte erfarte og opplevde prosessen i forhold til direkte medvirkning med utgangspunkt i de fire elementene.



Det har blitt foretatt tverrsnittstudie hvor informasjonen samles på en planlagt måte i en definert populasjon på et tidspunkt (Blaikie, 2010). Tidsfaktoren var avgjørende, og informasjonen ble derfor samlet inn på et tidspunkt.

For å besvare forskningsspørsmålene har det blitt brukt to ulike forskningsmetoder, dybdeintervjuer og dokumentanalyse. De som ble intervjuet er ansatt i Sandnes Sparebank, og dybdeintervjuene ble foretatt før dokumentanalysen. Dette for å få et klart bilde på hvordan de ansatte opplevde endringen. I etterkant ble dette sett i sammenheng med spørreundersøkelsene for å se om intervjuene samsvarer med denne dokumentasjonen. Ettersom teori om direkte medvirkning kan ses på forskjellig, alt etter hvilket perspektiv en tar utgangspunkt i, er det interessant og relevant og se på hvordan organisasjonen har tilrettelagt for direkte medvirkning i forhold til de fire elementene.

Teori om direkte medvirkning dannet utgangspunktet for datainnsamlingen. Karakteristiske særpreg i de to perspektivene er forskjellige, men Quinn og Spreitzer (1997) mener at særtrekk fra begge perspektivene bør være tilstede om en skal få til direkte medvirkning. Ofte er det lett å tenke at direkte medvirkning er tilstede i enhver endringsprosess, men motstand mot endring er ofte med på å sette "kjepper i hulene" for gjennomføringen. Dersom ansatte ikke forstår hvorfor en skal endre, og har tro på endringen, er det vanskelig å få til medvirkning og samarbeid som må til for å endre organisasjoner.

Organisasjoner er kontinuerlig i endring, og at det er forskjellige grunner til at en må endres. Derfor er det hensiktsmessig å se på hva en kan forbedre fra forrige endringsprosess slik at en etterstreber fordelene direkte medvirkning gir. Når en vet hvordan tidligere endringsprosesser erfarter hos ansatte, kan man benytte datamaterialet til å forbedre og gjennomføre kommende endringsprosesser. Erfaringene og datainnsamlingen kan generaliseres til andre organisasjoner, og spesielt for nye banker som skal tiltre Eika Alliansen.

## 4.2 Metodevalg

Ettersom oppgaven har som formål å diskutere hvordan organisasjoner kan legge til rette for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser virker det hensiktsmessig å benytte seg av kvalitativ metode. Forfatteren anser denne metoden som best egnet når for å finne svar på forskningsspørsmålene. Det å kunne gå i dybden slik som en gjør under et intervju gjorde at det blir enklere å få en helhetsforståelse av ansattes erfaringer og opplevelse av direkte medvirkning i Styrk (Blaikie, 2010).

*"Kvalitativ tilnærming bør velges når en ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og tolker en situasjon, og/eller når vi har en uklar problemstilling og har behov for eksponering. Eksponering vil ofte kreve åpenhet og fleksibilitet, noe kvalitative tilnærminger gir"* (Jacobsen, 2005:124).

I denne oppgaven har forfatteren brukt to grunnleggende prinsipper i kvalitativ metode. Det første er at kvalitativ metode har til hensikt å gi en helhetsforståelse av et generelt fenomen basert på studier av enkeltstående tilfeller. Prinsipp to er at kvalitativ forskning er en intersubjektiv størrelse. Kvalitativ metode egner seg derfor til å bedre forstå hvorfor endringer oppfattes forskjellig i bankvesenet (Thagaard, 1998). Kvalitativ metode har flere fordeler, metoden vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver respondent, i følge Jacobsen (2005). I og med at kvalitativ metode benytter seg av intervju blir ikke informantene tvunget til å svare på faste spørsmål og faste svarkategorier. Målet er å komme

under huden på de som undersøkes. På denne måten klarte forfatteren å skape nærhet mellom intervjuer og informant som var med på å gi god og riktig forståelse av endringsprosessen (Jacobsen, 2005:129).

I starten av studien var problemstillingen definert, men etter hvert som forståelsen og informasjonen økte endret den seg. Det samme gjelder for forskningsspørsmålene. Tilnærmingen er mer fleksibel i en kvalitativ enn i en kvantitativ metode i følge Jacobsen (2005:129).

I denne forskningen opplevde forfatteren at kommunikasjonen gled lette som følge av at forsker og informant kjente hverandre. "Small-talk" i starten av intervjuet var unødvendig, og det var derfor mulig å gå rett på sak med en gang. Informantene hadde i lang tid vært klar over at forfatteren holdt på med masteroppgaven, og intervjuet opplevdes mer som en samtale. Jacobsen (2005:130) mener at en av ulempene med kvalitativ metode er om informant og forsker kjenner hverandre fra før, men i dette prosjektet opplevde forskeren det motsatte. Det var en av fordelene. Forskeren opplevde at respondenten klarte å snakke helt fritt, det opplevdes mer som en samtale enn et intervju.

En annen ulempe med kvalitativ metode er at den kan være ressurskrevende. Intervjuer kan ofte ta lang tid, og dersom det er begrenset med få ressurser må en nøye seg med få informanter. En støter da på utfordringer i forhold til om svarene er representative, om de er generaliserbare. I løpet av et intervju vil en innhente veldig mye informasjon, og den som intervjuer må være åpen for alle detaljer og nyanser. Dataene kan ofte være komplekse, og det spørs om den som intervjuer klarer å forholde seg all informasjonen (Jacobsen, 2005:130). Forfatteren av oppgaven opplevde ikke dette i og med at forskeren selv var ansatt når Styrk pågikk. Mye av informasjonen var kjent på forhånd.

Dybdeintervju ble foretatt ettersom de ga en god forståelse av hvordan de fire elementene påvirket direkte medvirkning. Elementene er med på å gi data til å besvare problemstillingen. Ved at forfatteren benyttet seg av dybdeintervju, kunne informantene komme med utfyllende forklaring, og forfatteren fikk mulighet til å komme med oppklarings spørsmål. Dette har betydning for dataens validitet (Jacobsen, 2005:129). Informantintervjuing var gunstig fordi det ga tilgang til observasjoner, innsikt og vurderinger som ikke kunne fanges opp i spørreundersøkelser. Informantene er interessante fordi de besitter kunnskap og informasjon om et fenomen som ikke er allment tilgjengelig (Andersen, 2006). Studien ville ikke ha kunnet funnet sted hadde det ikke vært for informantene som har vært gjennom Sandnes Sparebank sin endringsprosess. Intervjusituasjonen ble preget av profesjonalitet, samtidig som det var innslag av nærhet og sosial intimitet. Under informantintervjuing som var en sosial samhandling ble det utviklet en spesiell relasjon mellom forsker og informanten. I følge Andersen er dette noen av fordelene ved dybdeintervju og informantintervju. Informantene opplevde alle at det var fint å få sette seg ned å snakke om endringsprosessen og hvordan de erfarte den. Intervjusituasjonen gjorde nok også at enkelte fikk en anledning til å lufte sine tanker og eventuell frustrasjon.

Før intervjuet ble referanserammen forklart med den hensikt at dette skulle være opplysende og avklarende for informanten. Det ble vist til oppgavens problemstilling. Informantene ble sendt e-post med informasjonen, samtidig som det ble forklart at dette er en masteroppgave. I e-posten ble det opplyst at det var klarert med HR og Astrid Lyngby at de kunne intervjues. Reglene som en bør følge ved dybdeintervju ble fulgt opp (Andersen, 2006). En av reglene er at forskeren alltid bør ha gjort seg opp en formening om hva svaret kan være. Skulle en få et

annet svar enn det som ble forventet kan det i følge Andersen (2006) være at rammen for spørsmålet ikke er tilstrekkelig klargjort, eller at eget utgangspunkt ikke treffer i forhold til informantens virkelighetsforståelse. Under utarbeidelsen av intervjuguiden var det fornuftig å tenke gjennom hvilke svar en kunne forvente å få.

For å kvalitetsjekke informasjonen informanten kom med, visste forfatteren svarene på et par av spørsmålene på forhånd (Andersen, 2006). Informasjonen man får bør behandles med varsomhet dersom informanten sier noe annet enn det som er sant. Når forfatteren utarbeidet intervjuguiden, var dette i bakhodet, og spørsmål som forfatteren viste svarene på ble tatt med. Svarene sjekket forfatteren opp mot andre informasjonskilder for å kontrollere.

Forskeren har selv vært ansatt i Sandnes Sparebank i endringsprosessen, og hadde derfor god forståelse for det som det ble intervjuet om. En av fordelene var at informantene følte at dette ga dem en trygghet i at forskeren forsto svarene. Forkunnskaper bidrar i følge Andersen (2006) med at forskeren får en ramme å plassere informasjonen fra intervjuet i. Forfatteren innehar forkunnskaper om endringsprosessen og informantene, og dette var med på å forhindre misforståelser.

At forfatteren har vært ansatt i banken kan også bidra til en forutinntatthet, og en får ikke med seg alle nyansene i intervjuet (Andersen, 2006). I forkant av intervjuet ble intervjuguiden utarbeidet for å sikre svar på forskningsspørsmålene. Dette bidrar til å styrke studiets reliabilitet og validitet. For å unngå missforståelse/oppfatninger ble sammendrag av intervjuet sendt til respondentene i etterkant. Informantene ble oppfordret til å komme med ytterligere innspill og utdypninger ved å ta kontakt på mail eller telefon. Et par av informantene gjorde noen korrigeringer på det de hadde sagt.

Blaikie (2010:199) skriver at timingen av datainnsamlingen er avgjørende for resultatet. Endringsprosessen i Sandnes Sparebank pågikk i ca 9 måneder før konverteringen i oktober 2016. Når prosessen ble gjennomgått var det gått ca 6 måneder, og ansatte har fremdeles prosessen friskt i minne. Nye systemer er en daglig påminnelse på at endringen er gjennomført.

#### **4.2.1 Datainnsamling**

Studien startet gjennom samtaler med HR-avdelingen i Sandnes Sparebank, Accelerate, mail til konsernsjefen i Eika samt nøkkelpersoner hos Sandnes Sparebank i endringsprosessen. På denne måten fikk forfatteren hovedtrekkene i prosessen, og ideer til aktuelle problemstillinger. HR-avdelingen og nøkkelpersoner i Sandnes Sparebank var sentrale når det kom til utvelgelsen av informanter som ga forskningen mening.

Meningen med intervjuene var at respondentene skulle si noe om direkte medvirkning i den teknologiske endringsprosessen Styrk. Formell normativ struktur, kompetanse, tillit og læring vil igjen gi svar på spørsmål som omhandler ledergruppen, beslutninger, tidsfrister, ansvar, kulturen samt tilhørighet til organisasjonen. Alle svarene gir grunnlag for å svare på oppgavens problemstilling og formål. Kategoriseringsprosessen startet allerede før intervjuene, og etterpå ble det naturlig å sette svare inn. Rådataen ga grobunn for inndeling av underkategorier.

Ettersom det foreligger dokumenter fra da Accelerate kom inn i prosessen, og det er foretatt spørreundersøkelser underveis i endringsprosessen, har forfatteren benyttet seg av dette

materialet. Denne dataen er et supplement til intervjuene. Både dokumentanalyse og intervju inngår i kvalitative undersøkelser hvor man undersøker data i form av ord, setninger og fortellinger. Kvalitativ metode er egnet når en ønsker å forstå eller fortolke en bestemt situasjon (Jacobsen, 2005).

Før intervjuene kunne finne sted var det nødvendig med forberedelser. Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i teori om direkte medvirkning som ble presentert i kapittel 3. I forkant ble det sendt e-post til informantene som forklarte hvorfor dette studeres, og hvordan intervjuet skulle gjennomføres. Ettersom forfatteren var alene med informanten under intervjuet ble en båndopptaker nødvendig for å sikre at alt som ble sagt kom med. En annen fordel båndopptakeren ga var at det var lett å holde en jevn flyt, det opplevdes mer som en samtale.

Intervjuguiden ble ikke brukt slavisk, tvert imot, den dannet en ramme for intervjuet som gjorde at forskeren sikret seg nødvendig data. Der det var nødvendig stilte forskeren oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden fungerte som et hjelpeverktøy, og til tider klarte forfatteren å løsrive seg fra den. For informantene følte det da mer som en samtale, og ikke et intervju. I og med at informantene er tidligere kollegaer, var dette enklere å få til ettersom forfatteren hadde bekjentskap med respondentene fra før av (Ralpy, 2004).

#### 4.2.2 Utvalg

I utgangspunktet fikk forfatteren frie tøyler til å velge informanter, men det har vært hensiktsmessig å få hjelp av en i HR-avdelingen da de hele tiden var tungt inne i prosessen. Ved å få tips til hvilke avdelinger og stillinger som burde være med som informanter, sikret forfatteren seg et bredt utvalg og et differensiert syn på endringsprosessen. I avgjørelsen på hvem forfatteren ønsket som informanter var følgene med i betraktningen;

- Kjente organisasjonen før og etter endringen
- Var involvert i prosessen
- Forskjellige avdelinger
- Er dette en god informasjonskilde
- Forskjellige synspunkter på Styrk er positivt

#### 4.2.3 Kort om informantene i Sandnes Sparebank

**Astrid Lyngby** jobber i *HR-avdelingen*. Astrid er en av to personer som jobber med HR, og da hun begynte i stillingen kom hun fra en dagligbank-stilling. Astrid begynte i banken på grunn av tilfeldigheter i 2007. På grunn av høykonjunktur i markedet var det mange som ble ansatt dette året. Astrid ble som de fleste først innleid gjennom vikarbyrå før det deretter ble fast ansettelse. Astrid var i stor grad involvert i Styrk, bloggen var hennes arbeidsoppgave.

**Maria Aasbø** er tidligere *leder Kundesenter privat og bedrift*. Hun begynte desember 2004, og sluttet i Sandnes Sparebank februar 2015. Maria kom fra en stilling i Postbanken hvor hun hadde et vikariat som gikk mot slutten, hun hadde hørt mye positivt om Sandnes Sparebank. Intervjuet var opprinnelig for en stilling i depotavdelingen, det ble ikke den, men kundeservice istedenfor.

Stillingsprosenten hennes var i stor grad knyttet til Styrk under endringsprosessen. Hun var med i delprosjektet Implementering som inngikk i prosjektgruppen. Ansvarlig for

kundekanaler, tlf og mail, nettbank og prosjektet som gikk på kundedialog sammen med markedsavdelingen (hvilken informasjon som skulle ut til kundene). Hun var involvert i hvordan kundene skulle forholde seg til endringene, og i tillegg var hun ansvarlig for nok ansatte på telefonen.

**Aina Skjørestad** er *Bedriftsrådgiver*, og begynte i banken 2001. Aina var student, og en bekjent spurte om hun ville begynne i banken. Det var tilfeldigheter som gjorde at hun begynte, og Sandnes Sparebank er fram til nå hennes eneste arbeidsgiver. Med 15 år i banken er hun den av informantene som har lengst ansiennitet.

**Susanne Svensson** har vært ansatt som *Rådgiver kundeservice privat* i 2,5 år. Hun var nyutdannet da hun søkte på jobben, og som mange andre startet det med innleie før det ble fast ansettelse. Det var tilfeldigheter som gjorde at Susanne begynte i Sandnes Sparebank, hun hadde ingen relasjoner til banken fra før av. Susanne er superbruker.

**Leif Robert Hafsø** er *Rådgiver kundeservice bedrift*, og har jobbet i banken siden 2005. Leif er ekstremt glad i kundeservice, og da han var på intervju framsto Sandnes Sparebank som en god arbeidsgiver med et godt miljø. Han fant stillingen utlyst på Finn, og valgte Sandnes Sparebank framfor en annen arbeidsgiver da han fikk jobbtilbudet.

Leif var ikke med i startfasen av Styrk, men kom med etter hvert på grunn av sin tekniske innsikt i forhold til kunder og løsninger. Han inngikk i samme delprosjekt som Maria Aasbø. Leif er i tillegg superbruker.

**Solveig Andersen** er *Autorisert Finansrådgiver privat*, ble ansatt i 2004 via vikarbyrå, og i grunnen var det tilfeldig at det ble bank. Solveig jobber på Stavanger-filialen, og de ble "skånet" for mye av det som pågikk under endringsprosessen. Filialene skulle opprettholde normal drift.

**Anne Karin Notland** er *Fagkonsulent FFV*(oppgjørsavdeling) og har vært ansatt siden 2007. Jobbet i kommunen og følte tiden var inne for å søke ny jobb når hun begynte i Sandnes Sparebank. Anne Karin hadde tidligere jobbet i bank og trivdes med det, og hun hadde veldig lyst på jobben som var lyst ut. På intervjuet fikk hun et veldig positivt inntrykk av Sandnes Sparebank, og det virket som en kjekk arbeidsplass.

Anne Karin er med i bankens forstanderskap, og på grunn av dette viste hun mer om bankens begrunnelse for å tiltre Eika Alliansen enn mange av sine kollegaer da inngåelsen ble annonsert. Under endringsprosessen var 40 % av stillingen hennes viet til testing av systemer.

**Arne Gundersen** er *Autorisert Finansrådgiver privat*, og med sine 1,5 år i banken er han den som sist ble ansatt av informantene. Arne jobbet på Sandnes-filialen under endringsprosessen, og på lik måte som Solveig Andersen ble han "skånet" for alt som pågikk, og skulle fokusere på normal drift. Arne har tidligere også jobbet i bank, og på grunn av inntrykket han fikk av Sandnes Sparebank valgte han å takke ja til stillingen. Han søkte ikke selv, men ble oppringt med spørsmål om han ville komme på intervju.

#### 4.2.4 Resultater og drøfting av data

Resultatene er kategorisert ut i fra teorien hvor formell normativ struktur, kompetanse, tillit og læring anses som fire viktige elementer for å studere direkte medvirkning i en teknologisk

endringsprosess. De fire elementene er brukt for å gjenfortelle hvordan ansatte opplevde og erfarte Styrk. Med dette som utgangspunkt prøver forfatteren å se ting i en ny sammenheng, og forsøker å finne en rimelig konklusjon. Forskeren ønsker å forstå hvordan de fire elementene er av betydning for direkte medvirkning, og hvorfor Styrk ble sendt ut slik som den gjorde. Dette er med å gi en forståelse av ”hvorfor” spørsmålet til Blaikie.

Forskeren har forsøkt å lære noe nytt om direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser ved å sette dette inn i en kontekst, og det gjør denne forskningen til abduktiv (Danermark, 1997). Vekslingen mellom teori og data hvor direkte medvirkning diskuteres bidrar til en fortelling om Styrk. Det er verdt å merke seg at dette er *en* fortelling, andre som studerer samme prosess kan ende opp med en helt annen fortelling. Fortellingen av Styrk anses å være valid på sine premisser. Vekslingen mellom teori og empiri er det som er med på å gi forskningen den abduktive tilnærmingen.

Sammen med informasjon fra intervjuene ble data fra spørreundersøkelsen/dokumentanalysen brukt for å utfylle drøftingen. Dybdeintervjuene ga en helhetsforståelse for hvordan ansatte opplevde endringsprosessen. Resultatene presenteres i neste kapittel, og for å nettopp skape historien om Styrk analyseres de også i samme kapittel. I kapittel 6 kommer en utvidet drøfting hvor det i enda større grad veksles mellom teori og data for å finne svar på problemstillingen og formålet med oppgaven. Avslutningsvis kommer en konklusjon med de viktigste funnene slik at forfatteren kan si noe om implikasjonene for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser. Implikasjonene tar som resten av oppgaven utgangspunkt i de fire elementene; formell normativ struktur, kompetanse, tillit og læring.

#### **4.2.5 Reliabilitet og validitet**

Forfatteren har etterstrebet høy validitet som betyr at datainnsamlingen ble utført riktig, og ga et godt svar på problemstillingen. Forskeren fikk mye informasjon, men det var viktig å samle dataen slik at den samsvarer med innholdet i problemstillingen. For å sikre kvaliteten på vitenskapelige undersøkelser er begrepene reliabilitet og validitet viktige. I følge Jacobsen (2005) dreier reliabilitet seg om dataens pålitelighet, og validitet beskriver dataens relevans i forhold til teori og problemstilling.

I følge Jacobsen (2005) har en intern validitet om resultatene oppfattes som riktige.

Valideringen kan skje gjennom kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene.

Validering av informantene innebærer en kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene. I følge Andersen (2006) kan informanter holde tilbake informasjon, dette kan skje om noen av nøkkelinformantene ikke forteller hele sannheten under intervjuet. At informasjon blir holdt tilbake kan være av den grunn at informantene føler at det skader organisasjonen, eller seg selv ved å fortelle den fulle sannhet.

Når forfatteren har benyttet kvalitativ metode og intervju, ble informasjon lettere å sette i en kontekst kontra om forfatteren hadde sendt ut spørreundersøkelser. Å sende spørreundersøkelser til nøkkelinformantene hadde nok gjort at forfatteren mistet mye informasjon. Intervju ga tross alt en dialog, og det var mulig å fange opp kroppsspråk. I intervjuene kunne forfatteren også stille oppklaringsspørsmål når det behøves. Ved å foreta intervju fikk forfatteren mye informasjon, og innsikt i holdninger og syn hos informantene. Intervjuene ga grunnlag for drøftingen, og forfatteren har sannprodusert tolkninger. Gjennom intervjuene fikk forfatteren testet konklusjonen i studien. For å være sikker på at forfatteren

forsto det riktig og validerte konklusjonen fikk informantene lese gjennom sine egne svar (Andersen, 2006).

I løpet av endringsprosessen ble det sendt ut tre spørreundersøkelser, i tillegg ble en sendt ut i etterkant. Undersøkelsen tok blant annet for seg informasjon, kultur og tilknytning til Eika Alliansen. Bruken av sekundærdata som rapporten på spørreundersøkelsene trenger ikke gi et riktig bilde av situasjonen. Det er andre som har skrevet rapporten, og resultatet er gjerne tolket på en hensiktsmessig måte. Likevel mener forfatteren at dette er en styrke for oppgaven å få med mer data/informasjon som bidro til en mer utfyllende analyse.

I denne forskning har forfatteren komt fram til noe, men det kan hende at andre ville ha fått en annen sammenslutning. Til tross for dette antar forfatteren at resultatet ikke ville vært totalt forskjellig, men ha flere likhetstrekk. Forfatteren brukte båndopptaker for å sikre at alt som ble sagt under intervjuene lagres. Dette bidro til å gjøre det lettere når forfatteren i etterkant kodet og samlet dataen. Informasjonen må i tillegg være etterprøvable og holdbar i forhold til undersøkelsens formål (Andersen, 2006). Spørsmålene i intervjuguiden var av en slik art at det var mulig å besvare forskningsspørsmålene. Teori om direkte medvirkning ble benyttet ved utarbeidelse av spørsmålene for å sikre dette.

#### **4.2.6 Nøytralitet**

Forskeren i denne undersøkelsen var selv ansatt i Sandnes Sparebank når Styrk pågikk. Forfatteren var ikke direkte engasjert i selve opplegget rundt endringsprosessen. Det å forske på organisasjonen en jobber i kan være problematisk med tanke på at en kan oppleve dilemmaer og feilkilder i følge Andersen (2006). Samtidig kan det også være en fordel med tanke på at forskeren kan relatere seg til informantene, og har bakkunnskap som kan bedre forståelsen i intervjusituasjonen. Relevant faglig innsikt er en hjelp til å etablere en referanseramme i følge Andersen (2006). Forskeren fikk sluttpakke i august 2014 etter 7 år i banken. Mars 2015 begynte forfatteren igjen som innleid på kundeservice, og slutten igjen da kontrakten gikk ut mars 2016. Forskeren har jobbet på forskjellige avdelinger i banken. Det kan være både fordeler og ulemper når forskeren har tilknytning til miljøet som skal studeres i følge Thagaard (1998) Fordeler kan være at når forskeren er innenfor miljøet, får vedkommende et særlig godt grunnlag for forståelse av de fenomener som studeres. I tillegg utvikles tolkninger i relasjon til egne erfaringer. Ulemper kan være at forskeren lettere overser forhold som er ulik egne erfaringer og blir mindre sensitiv for nyanser i studerte situasjoner.

Forfatteren hadde i tankene at forholdet mellom intervjuer og informant kunne påvirke datainnsamlingsprosessen (Thagaard, 1998:16). Informantene kan gjerne føle ubehag ved at det rettes søkelys på endringsprosessen, og da kan det være fristende å pynte på sannheten. Generelt når en foretar intervjuer er det en utfordring å kontrollere for skjevheter og tilfeldigheter (Andersen, 2006).

#### **4.2.7 Litteratur og artikler om bankbransjen og Sandnes Sparebank**

Forfatteren startet tidlig i masterstudiet å samle artikler som kunne komme til å være av interesse i forbindelse med masteroppgaven. Artikler på nett relatert til bankbransjen om teknologiutvikling, strukturendringer og andre bankers problemer i forbindelse med konvertering har sammen med trykte artikler om Sandnes Sparebank i Stavanger Aftenblad blitt gjennomgått. Media er ofte en holdningspådriver, og det er interessant å se vinklingen av sakene og hva som formidles.

Det finnes mye litteratur om endringsprosesser og medvirkning, men det å finne litteratur om direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser viste seg å være vanskelig. En teknologisk endringsprosess kan på mange måter sammenlignes med en hvilken som helst endringsprosess, men samtidig kan den ikke det. I en teknologisk endringsprosess er det helt avgjørende at ansatte som direkte medvirker har en særdeles god systemteknisk kompetanse og evner til å tenke langsiktig i forhold til nye systemer og utfordringer. Ettersom det var vanskelig å finne litteratur om direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser, tolker forfatteren det som et spennende tema.



## 5 Resultater og analyse

### 5.1 Elementer for å studere direkte medvirkning i en teknologisk endringsprosess

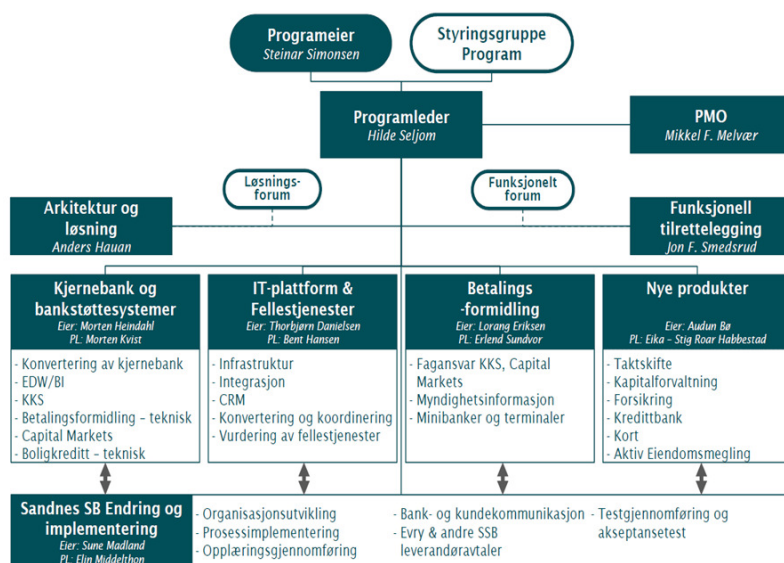
Det er flere elementer ved dette caset som indikerer at det har vært en instrumentell tilnærming til direkte medvirkning. Det har vært en oppbygging med formelle strukturer i form av klare ledelsesstrukturer, beslutningsstrukturer, organisasjonskart og endringen ble organisert som en prosjektorganisasjon. For å være med i prosjektgruppen ble det stilt kompetansekrav. Samtidig har også Styrk innslag av en institusjonell tilnærming til direkte medvirkning i form av jobbing i team, tillit på kryss og tvers, og ansatte lærte mye i prosessen. Denne betraktningen gjør at det blir to forskjellige historier i forhold til direkte medvirkning i Styrk. En instrumentell historie som handler om formell normativ struktur og kompetanse, og en institusjonell historie som handler om tillitt og læring.

Ved hjelp av tabellen som ble framstilt under oppsummering av teori brukes elementene for å gi et bilde av hvordan den direkte medvirkningen ble seende ut i gjennomføringen av Styrk. Elementene anses som viktige for å kunne si noe om hva som er karakteristisk for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser.

#### 5.1.1 Direkte medvirkning som struktur

#### 5.1.2 Ledelsesstruktur

Resultater viser at organiseringen av den teknologiske endringsprosessen hadde et organisasjonskart som er hierarkisk oppbygd, og dette er et av kjennetegnene ved en instrumentell tilnærming. Programeier og styringsgruppen representerer det øverste organet. Styringsgruppen besto i stor grad av ansatte fra Eika, og hadde det overordnede ansvaret for gjennomføringen. Videre viser organisasjonskartet organiseringen på hvordan de forskjellige produktene og løsningene var inndelt. Hvert prosjekt hadde hver sin prosjektleder. Hilde Seljom hadde ansvar for koordinering og samordning av alle delprosjekter og leveranser som var nødvendig for etablering av Sandnes Sparebank i Eika. Hun jobber i Habberstad som er et konsultentselskap som blant annet har som oppgave å lede sammensatte endringsprosesser over tid. Hun var innleid av Eika.



Figur 3: Organisasjonskart Styrk

Forfatteren har i denne oppgaven studert direkte medvirkning i delprosjektet Kjernebank og bankstøttesystemer og Sandnes SB Endring og Implementering. Delprosjektene ble videre inndelt i flere forskjellige program, totalt var 25 prosjektledere involvert. Stikkordene i boksene viser en del av arbeidsoppgavene som det ble jobbet med. Til sammen utgjorde disse delprosjektene prosjektgruppen. Prosjektgruppen var representert av alle avdelinger i banken, dette for å sikre at alle fagområder og systemer ble dekket. Av de som var med i prosessen, hadde alle forskjellige typer stillinger, mellomledere, teamledere, kundebehandlere, fagkonsulenter, IT og økonomikonsulenter. Ledergruppen er representert av Sune Madland, som hadde det overordnede ansvaret sammen med Elin Middelthon fra konsulentselskapet Accelerate.

I denne prosessen har ansatte vært representert gjennom fagforening, verneombud, tillitsvalgte og arbeidsmiljøutvalg på vanlig måte slik at den indirekte medvirkningen var tilstede og ivaretatt. Resultatene fra dybdeintervjuene viser at ansatte var fornøyd med måten dette ble håndtert på, og forfatteren anser den direkte medvirkningen som interessant i gjennomføring av Styrk for å kunne drøfte medvirkning i caset.

Resultatene viser at ansatte til tider synes det kan være vanskelig å forholde seg til strukturene som organisasjonskartet viser. Organiseringen av strukturen i gjennomføringen av Styrk viser helt klart at det er en instrumentell oppbygging av den formelle strukturen. Organisasjonskartet som ble utformet i forbindelse med hvordan det teknologiske endringsprosjektet skulle gjennomføres, viser at det er klare rammer for styringen. Når en har et organisasjonskart som viser hvem en skal forholde seg til, er det lett å se hvem som tar beslutninger. Styringsstrukturen gjør at ledelsesstrukturen legger premisser for hvem som tar beslutninger i forhold til systemer.

Opplevelsene av organisasjonskartet kommer til uttrykk gjennom strukturene. Beslutninger underveis ble styrt av hva som var kritisk eller ikke i forhold til om det kom til å bli problemer i konverteringen. Problemer som ikke ga direkte utslag på dette ble ikke ansett som like viktige i styringsgruppen som i prosjektgruppen. Når ansatte i prosjektgruppen opplever at direkte medvirkning ikke fører til hva som er viktig for systemene og konverteringen, og styringsgruppen styrer beslutningene er det et innslag av instrumentell tilnærming. Ansatte opplevde at strukturene organisasjonskartet viser ble praktisert. Ut i fra et instrumentelt perspektiv vil man ha et organisasjonskart med klare strukturer, men ofte kan en spørre seg om det fungerer slik det er tegnet opp.

Resultatene viser at tilsvarende organisasjonskart som styringsgruppen hadde, ikke ble utarbeidet for prosjektgruppen. De fleste avdelingene i banken var representert i prosjektgruppen. Prosjektgruppen var inndelt i flere delprosjekter, og de som deltok i delprosjektene viste hvem de skulle rapportere til. Delprosjektene i prosjektgruppen kan på mange måter oppfattes som team som jobbet sammen for å nå gitte mål. Normene og verdiene i Sandnes Sparebank var med å danne grunnlaget for hvordan man samarbeidet i både delprosjektene og prosjektgruppen.

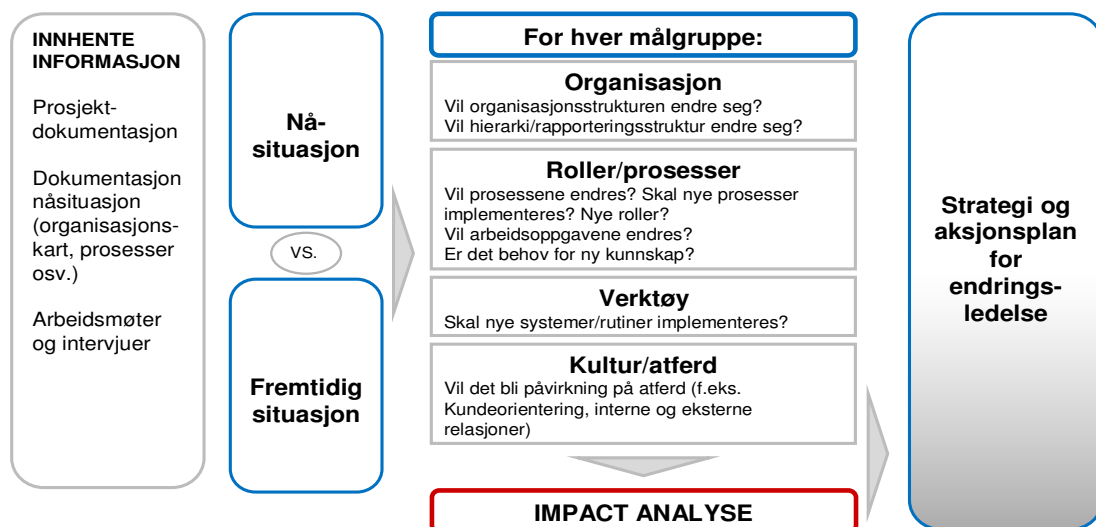
Prosjektgruppen i Sandnes Sparebank hadde Sune Madland som eier. Sune Madland inngår i ledergruppen i Sandnes Sparebank, og er direktør for privatmarked. PL (prosjektleder) var Elin Middelthon fra konsulentselskapet Accelerate. Prosjektgruppen besto av ca 40 ansatte, og gruppen var igjen oppdelt i delprosjekter. Ansatte som deltok i prosjektgruppen hadde en del av sin vanlige stillingsprosent dedikert til denne oppgaven, og den varierte alt i fra 20 % til 100 %. Accelerate bidro kun med endringskompetanse, ikke systemteknisk kompetanse.

Ansvarlig i Accelerate delegerte arbeidsoppgaver videre til prosjektgruppen. Prosjektgruppen rapporterte jevnlig til styringsgruppen som tok løpende avgjørelser for hva som var kritisk eller ikke.

### 5.1.3 Styringsstruktur

Prosjektgruppen besto hovedsakelig av ansatte uten lederansvar og mellomledere. Sandnes Sparebank sitt vanlige organisasjonskart var ikke styrende for hvem som skulle delta i prosjektgruppen. Prosjektgruppen var bygd opp slik at ens vanlige arbeidsområde og spesialteknisk kompetanse var avgjørende for hvilket delprosjekt en deltok i. Teamene (delprosjektene) var oppbygd slik at de hadde en leder, og på toppen av alle teamene var direktør for privatmarked, samt konsulent fra Accelerate. Innad i delprosjektene kan det synes som om stillingstitlene ble visket ut, de ansatte var mer opptatt av å gjennomføre målrettede handlinger sammen. Team-lederes rolle var tilstede, men var ikke framtrædende i det daglige, men når det var statusmøter for hvordan prosessen lå an var det teamlederne som deltok. Resultatene viser at direkte medvirkningen fant sted i delprosjektene (teamene), og teamene er med på å gi en institusjonell fortolkning av caset. Direkte medvirkning i form av å være i det å bygge team som oppfordrer til samarbeid er nettopp det som kjennetegner institusjonell tilnærming (Quinn og Spreitzer 1997). I teamene fikk ansatte blant annet bruke sin systemtekniske kompetanse for å se hva som måtte gjøres i forhold til nye systemer, dette kan beskrives som direkte medvirkning.

Teamene ble organisert ut i fra en prosess hvor Accelerate innhentet informasjon fra mellomledere i Sandnes Sparebank for å danne seg et bilde av hvordan prosjektgruppen og delprosjektene skulle organiseres. I startfasen av denne prosessen ble det innhentet informasjon som resulterte i hvordan delprosjektene skulle organiseres, og hva som var viktig for mellomlederne. Hvert delprosjekt jobbet forskjellig alt ettersom hva som var deres oppgaver. Resultatene fra dybdeintervjuene viser at medvirkningsgraden i endringsprosessen ble styrt av om informantene var med i prosjektgruppen eller ikke. Direkte medvirkning kommer til uttrykk ved at ansatte i prosjektgruppen var med på å styre beslutninger som ble tatt underveis i gjennomføringen. Når en i det institusjonelle perspektivet ser på hvordan en tilnærmer seg direkte medvirkning, er dette representert i teamene.

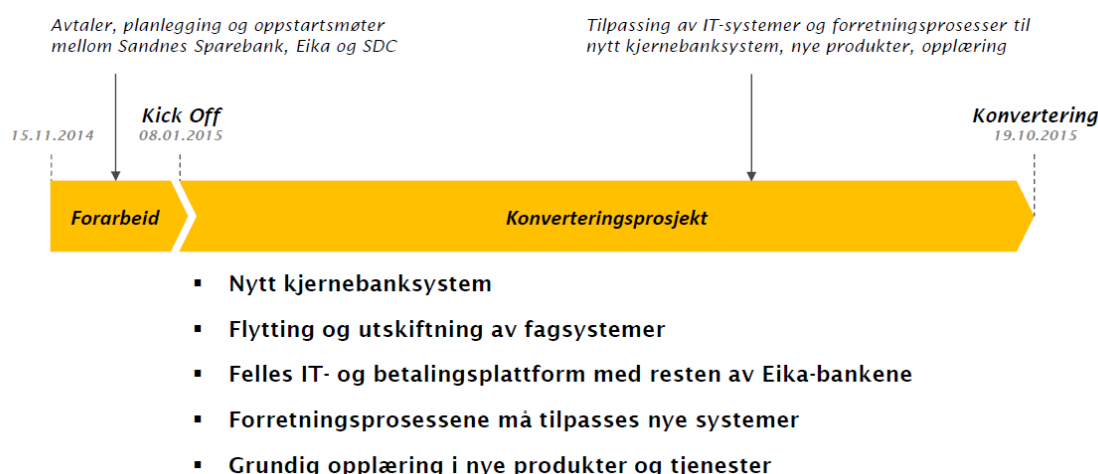


Figur 4: Kartlegging av prosjektgruppen

Styringsgruppen styrte prosjektet med prosjektgruppen under. Hilde Seljom var prosjektleder for Styrk, og hun satte føringer for hva det skulle fokuseres på. På grunn av størrelsen, og at så mange var involvert i Styrk, ble hele organiseringen kalt en prosjektorganisasjon. Størrelsen på denne skapte til tider usikkerhet i form av at det av og til virket litt usikkert på hvor mye av informasjonen fra prosjektgruppen som nådde opp til prosjektledelsen. En av informantene opplevde å ikke nå fram med bekymringer om systemtekniske løsninger i nye systemer. Dette kan kanskje forklares med at i en prosjektorganisasjon er noen ansatte ”sterkere” enn andre, og klarer å formidle ting bedre enn andre. Av den grunn opplevdes det som vanskeligere å formidle til ansatte i Eika kontra egen prosjektleder. Prosjektgruppen i Sandnes Sparebank opplevde i tillegg at det var utskifting styringsgruppen, og dette gjorde det vanskelig å vite hvem en skulle forholde seg til.

Dokumentanalysen viser at det var en klar framdriftsplan, og prosessen følger en rasjonell framgangsmåte som er systematisert, og endringen foregår trinnvis med klare tidsfrister. En slik klar framdriftsplan er nettopp et av kjennetegnene på en instrumentell tilnærming. Framdriftsplanen vises under, og ”konverteringsprosjekt” er i denne oppgaven beskrevet som teknologisk endringsprosess. Ut i fra framdriftsplanen ser en at det var en stor og krevende endring banken skulle gjennom.

### Konvertering til Eika-bank 19. oktober



Figur 5: Framdriftsplan

I ”konverteringsprosjektet” var det satt opp tidsfrister som prosjektgruppen måtte forholde seg til, disse fristene framkommer ikke i framdriftsplanen. I og med at det var så mye å forholde seg til ble det satt opp et sms-varslingsystem med påminnelser for hver enkelt deltaker. Prosjektgruppen var oppdelt i flere delprosjekter, og alle fristene gjaldt ikke for alle. Hver enkelt deltaker fikk sms for det de skulle være med på, og dette fungerte godt. Egebergs (1989) definisjon på styringsvariabel framkommer godt her, ansatte blir sett som variabel for måloppnåelse. Ansatte får ikke selv bestemme om de ønsker å gjøre det de skal gjøre, de får en beskjed om at nå er det tid for å gjøre det. Den formelle strukturen danner grunnlaget for adferden til styringsvariabelen (ansatte).

Resultatene fra dybdeintervjuene viser klare beslutningsrammer i gjennomføringen, og denne styringsformen representerer en instrumentell tilnærming til direkte medvirkning.

Styringsgruppen styrte i stor grad prosessen med hjelp fra andre banker og Eika. Løpende avgjørelser på hva som var kritisk eller ikke, ble bestemt av styringsgruppen. Prosjektgruppen var ikke alltid enige i beslutningene, og dette har resultert i at det ble funnet feil som ikke lot seg rette før konverteringen. Dette har på enkelte områder skapt mye manuelt arbeid i etterkant. BSU-opplysninger ble av den grunn ikke rettet før rett etter konverteringen.

Leder for prosjektgruppen (leder for privatmarked) var med på å følge opp at tidsfrister ble overholdt. Øvrig ledere i ledergruppen opplevdes ikke som involvert i stor grad bortsett fra under prøvekonverteringer. Her ble det tatt beslutninger på hva som var kritisk eller ikke, og ledergruppen i Sandnes Sparebank visste da hvordan prosessen lå an, og om milepæler var oppnådd. Milepæler var i forhold til systemer, hva som var klar til konvertering eller ikke.

#### **5.1.4 Kompetansekrav**

Ut i fra en instrumentell tilnærming kan en tolke kompetanse som en demografisk komponent som inngår i Egebergs (1989) styringsvariabel. I forhold til teknologiske endringsprosesser kan en si at planmessig inntak og uttak av kompetanse kan være med på å prege beslutningsadferden.

Avgjørende for å bli med i prosjektgruppen var kompetanse og kunnskap om systemer og produkter. Prosjektgruppen var representert av alle avdelinger i banken, dette for å sikre at alle fagområder og systemer ble dekket. En av informantene var ikke med i startfasen, men kom med etter hvert nettopp på grunn av kompetansen på systemene og et ønske om å medvirke. De informantene som var med i prosjektgruppen ser tilbake på medvirkningen som det å kunne være med på å forme prosessen som positiv. Arbeidsmengden var stor, men på grunn av tilknytningen til banken var det et stort ønske om å gjøre det beste for banken slik at alt skulle gå bra når systemene skulle konverteres.

I det instrumentelle perspektivet ser en at et av kjennetegnene er gitte tidsfrister og klar struktur (Blindheim og Røvik, 2011) og (Quinn og Spreitzner, 1997). En teknologisk endringsprosess skiller seg fra andre endringsprosesser med at konverteringsdatoen tidlig blir fastsatt, og datoen er endelig. Andre endringsprosjekter har gjerne en mer flyttbar dato, men på grunn av at alle systemer skal skiftes ut med ny leverandør, og kunder skal ha tilgang til nettbanken var det ikke aktuelt å endre på datoen. Både ansatte og kunder var godt informert om dato for ny innlogging og nye systemer. Dette var med å legge krav til ikke bare prosjektgruppen, men alle ansatte. Kompetanse om hva som kom til å skje, og når det kom til å skje var viktig informasjon både for ansatte og kunder. Prosjektgruppen hadde en direkte medvirkning i informasjonen som ble sendt ut til de ansatte. Informasjonen ble lagt ut på ”Styrk-bloggen” på intranett.

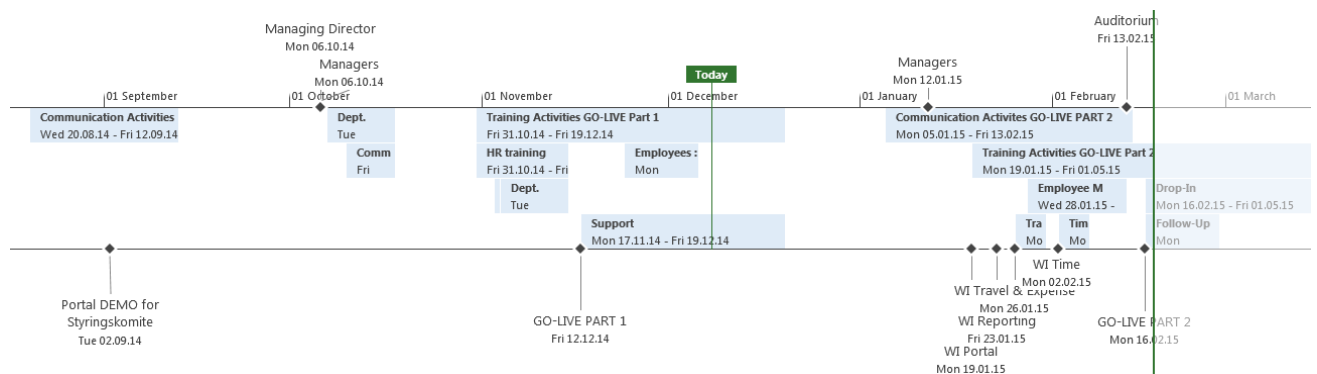
Samtidig som en måtte skape forståelse for endringen var informasjon underveis i gjennomføringen nødvendig for at ansatte skulle være oppdatert, og samtidig være klar til å bytte ut systemer når den tid kom. For å sikre at ansatte fikk informasjon ble det opprettet en egen blogg på intranettsiden; Styrk-bloggen. Informasjonen som ble lagt ut på denne ble styrt av Astrid Lyngby i HR-avdelingen. Astrid Lyngby hadde jevnlige møter med representanter fra andre avdelinger og delprosjekt (i prosjektgruppen) for å samkjøre informasjonen som ble lagt ut.

Navnet ”Styrk” ble til som følge av en konkurranse hvor ansatte ble oppfordret til å finne et ord som beskrev den teknologiske endringen. ”Styrk” kan derfor ses på som visjonen, og

denne var med på å influere endringen (Yukl, 2013). I ordet ligger det at den teknologiske endringsprosessen skulle bidra til å styrke organisasjonen.

Med så tydelig involvering av de ansatte, og det helt fra starten av, har mye av ansvaret for gjennomføringen ligget på prosjektgruppen. Spørsmålet en kan stille seg er om ledergruppen i litt for stor grad har vært avhengige av sine ansatte som bidro med sin systemtekniske kompetanse. Hvert område eller delprosjekt hadde ansvar for hvert sitt område, og funn viser at prosjektdeltakerne likte denne måten å samarbeide på.

Alle tidsfristene fram til konverteringsdatoen 19. oktober ble satt opp av styringsgruppen og prosjektgruppen i startfasen av prosjektet. I ”konverteringsprosjektet” var det mye som skulle testes, dette for å klargjøre til selve konverteringen 19. oktober 2015. Prosjektet gikk alltid videre om noe uforutsett dukket opp, men områder ble markert rødt (ikke fått det til, mangler ressurser) og ble jobbet med i etterkant. Legitimasjon ble eksempelvis markert rødt, og måtte jobbes med etter at tidsfristen var gått ut. Nye systemer krevde at alle kunder måtte ha BankID for å logge seg inn, og for å få BankID må kunder ha registrert pass i systemene. Prosessen kunne ikke stoppe opp på grunn av dette, kundeservice og andre avdelinger fikk i arbeidsoppgave å innhente pass fra kunder som ikke hadde dette registrert. Ansatte i prosjektgruppen fikk i være med å bestemme hvordan dette problemet skulle løses, og dette kan karakteriseres som direkte medvirkning.



ID	Task Name	Duration	Message	Time Period	Number of Participants	Meeting	Start	Finish	Predecessors
1	GO-LIVE PART 1						Mon 17.11.14		
2	Pre-Formal Communication Activities	18 days					Wed 20.08.14	Fri 12.09.14	
3	HR Managers		Portal DEMO	1 hour	3	Complete	Wed 20.08.14		
4	Data tillitsvalgt		Portal DEMO	1 hour		Complete	Wed 27.08.14		
5	Portal DEMO for Steering Committee		Portal DEMO	30 min	5	Complete	Tue 02.09.14		
6	BU-AMU		Portal DEMO	20 min	8	Complete	Wed 03.09.14		
7	Communication & Training HR Management		Communication & Tra	1 hr		Complete	Wed 10.09.14		
8	HR demo not involved in testing		DEMO and discussion	1 hr		Called for	Wed 10.09.14		
9	HR - Plan for Offsite personnel		Discussion - HR traini	45 min		Called for	Fri 12.09.14		
10	Communication Activities GO-LIVE Part 1	6 days					Fri 10.10.14	Fri 17.10.14	
11	Managing Director		Monday Meeting			Wenche check	Mon 06.10.14		
12	BU Managers		Inform/short DEMO	30 min	11	Wenche check	Mon 06.10.14		
13	Dept. Managers	9 days	Inform/short DEMO	45 min x 5	81	Wenche intro & will invite	Tue 07.10.14	Fri 17.10.14	
14	Operations & Projects		Monday 13-14 - call for 13:45-14:30		18	Dept. Managers & Section Managers	Mon 13.10.14		
15	Geoscience		Friday 10-11		7	Dept. Managers & Section Managers	Fri 17.10.14		
16	Finance		Tuesday 10-11		8	Dept. Managers & Section Managers	Tue 14.10.14		
17	BU Statoil Operated, BU Greater Ekofisk, Marketing & Transportation, Commercial, Dev, Studies & Planning, & Management		call for meeting		19	Dept. Managers & Section Managers	Wed 08.10.14		

Figur 6: Eksempel på plan med tidsfrister

Bedriftsavdelingen oppdaget også områder de så kom til å skape mye manuelt arbeid. Da de som jobbet i dette delprosjektet ga beskjed, var det for sent, og de fikk beskjed om at

prosjektet ikke kunne stoppe opp. Feilene ble av styringsgruppen vurdert til ikke å være kritiske. Informanter som opplevde at feil de så, og som de viste kom til å få store følger etter konverteringen, opplevde dette som vanskelig. I forbindelse med dette opplevde enkelte i prosjektgruppen at direkte medvirkning ikke alltid førte fram slik de ønsket og håpet. De var styrt av beslutningsregimet som vises i organisasjonskartet.

Noe som også var av betydning for hvordan ansatte opplevde å direkte medvirke var følelsen av å ikke strekke til. Før selve ”konverteringsprosjektet” startet var det foretatt gap-analyser, og en av informantene så raskt at det var mye som var oversett, og at dette kom til å bli et problem for bedriftskundene i Sandnes Sparebank. I Eika Alliansen har Sandnes Sparebank de største og mest komplekse bedriftskundene. Av den grunn opplyser noen av informantene at dette burde ha blitt grundigere gjennomgått. Andre alliansebanker hadde informert om at bedriftskunder kom til å bli utfordrende, og når bedriftskundene ikke ble prioritert av Eika eller sentralt i banken opplevdes dette som frustrerende. Dette gjenspeiles i det formelle styringssystemet som en har i en instrumentell tilnærming, når da banken hadde lagt opp til teamarbeid som er en del av den institusjonelle tilnærmingen opplever ansatte et ”kræsje”.

Etter en stund oppdaget også styringsgruppen og Eika at bedriftskundene kom til å bli et problem om dette ikke ble tatt tak i. Av den grunn fikk delprosjektet med seg en fra Eika som opplevdes som en som endelig forsto at bedriftskundeproblemene måtte eskaleres, og vedkommende gjorde en god jobb. Vedkommende ble dessverre tatt ut av prosjektet, og da sto delprosjektet igjen på bar bakke uten mange svar og løsninger. Nye ressurser fra Eika ble hele tiden byttet ut, og tiden gikk fort fram mot konverteringsdatoen. Informanter i dette delprosjektet forsto at det kom til å bli problemer den dagen banken skulle konvertere, og en ”quick fix” med flere ansatte på telefonen for å svare kundene ville ikke være løsningen.

### **5.2.1 Direkte medvirkning som tillit og læring**

#### **5.2.2 Tillit**

Resultatene fra dybdeintervjuene viser at tillit er et element som er beskrivende i denne teknologiske endringsprosessen. Ut i fra en institusjonell tilnærming til direkte medvirkning er det et viktig element for å gjennomføre endringsprosesser (Quinn og Spreitzer, 1997). Informantene har en positiv beskrivelse av hverandre og tilliten de opplevde. Resultatene viser at ansatte stolte på hverandre, kom gjerne med forbedringsforslag og løsninger på kryss og tvers i delprosjektet. På denne måten kan en si at bedriften på mange måter har fått en naturlig organisasjonsutvikling på det menneskelige plan som bonus. Ansatte jobbet med hverandre, og ikke mot hverandre. De støttet hverandre og arbeidsmotivasjonen var høy, både faglig og sosialt.

Størrelsen på endringsprosessen er den største i Sandnes Sparebanks historie, og for ledergruppen var det nødvendig og avgjørende at alle ansatte forsto hvorfor banken skulle tiltre Eika Alliansen. Ansatte fikk samlet informasjon på et allmøte i november 2014 om at Sandnes Sparebank skulle bli en del av Eika Alliansen. Etter intervjurunden med informantene tyder funnene på at ansatte opplevde denne strategiske beslutningen som positiv. SR-bank hadde også vært inne i bildet, og ønsket en fusjon, og dette hadde alle fått med seg. Holdningen var hele tiden at det var ingen ansatte som ønsket dette. Da Eika Alliansen ble presentert, var mange lettet over denne beslutningen. Ledergruppen informerte godt og grundig, og ansatte gikk ut fra møte med at dette blir positivt. Måten ledergruppen kommuniserte det på gjorde at ansatte følte at dette var det rette for Sandnes Sparebank, og



stolte på at styret og ledergruppen tok det rette valget. De opprettet tillit hos de ansatte som var nødvendig for å få ansatte til å medvirke i endringsprosessen.

Det er klar oppfatning hos informantene at ledergruppen hadde tillit til sine ansatte underveis i endringsprosjektet. Uten tillit til at de ansatte gjorde sitt beste, og det beste for organisasjonen ville ikke endringsprosessen og konverteringen vært mulig å gjennomføre. I organisasjonen var det en gjensidig tillit blant de som var med i prosjektgruppen, og de som ikke var med. Alle informantene hadde inntrykk av at de ansatte som medvirket i denne endringsprosessen var gode representanter.

Institusjonell tilnærming vektlegger kulturen (Christensen m.fl., 2009), og i med at kulturen kan være en forutsetning for hvordan man medvirker, var kulturen i Sandnes Sparebank med på sette de ansatte i stand til å handle ut i fra etiske- og gitte regler. På den måten sikret ansatte effektivitet og kontinuitet i gjennomføringen. Funn om organisasjonskulturen i banken er at den er sterk, og at ansatte vet hvordan Sandnes Sparebank ønsker at de reagerer på ulike situasjoner. Kanskje nettopp denne gjennomføringen var med å bidra til at ansatte samarbeidet med andre avdelinger og personer enn de til vanlig gjorde. På denne måten vil det styrke den sterke kulturen i enda sterkere grad. Den sterke organisasjonskulturen som er i banken førte til at de ansatte tenkte og handlet likt, innenfor de frihetsgradene de hadde. Handlingsrommet for direkte medvirkning ble styrt ut i fra dette. For banken sin del betydde dette at de slapp å bruke administrative ressurser for å kontrollere og påvirke de ansatte i ønsket retning. Med mangel av egne ressurser valgte Sandnes Sparebank å benytte Accelerate slik at konsulentene herfra var ansvarlige for at prosjektgruppen fungerte, og overholdt tidsfristene.

Underveis i gjennomføringen av endringsprosessen ble det sendt ut spørreundersøkelser som omhandlet forståelsen og hvordan ansatte opplevde prosessen. Funn i spørreundersøkelsene var med på å styre hva som ble lagt ut på Styrk-blogger, eksempelvis kunne man bli påmint om hvorfor endringen var nødvendig, og hvordan framdriften var.

HR-avdelingen var representert i prosjektgruppen gjennom Astrid Lyngby, og hun holdt et par avdelingsmøter for hver enkelt avdeling for å forklare hvordan prosessen lå an, og for å ta opp ting som ansatte lurte på. Avdelingsmøtene ble holdt på grunnlag av spørreundersøkelser som ble sendt ut. Ut i fra spørreundersøkelsen fant en funn om hva ansatte lurte på, og var usikre på. Accelerate var med som støtte på disse avdelingsmøte. For ansatte opplevdes det som en fin oppdatering hvor det i tillegg var rom for å spørre om det man lurte på i forhold til endringen.

Tilliten til ledergruppen og Eika ble satt på prøve når prosjektgruppen møtte på en del systemutfordringer underveis, mye på grunn av at Sandnes Sparebank skulle bli konvertert som en "standard bank" til tross for at banken ikke var dette. I og med at Sandnes Sparebank er den største banken i alliansen er ikke banken en "standard bank", og det skapte problemer. Grunnen for å bli konvertert som en "standard bank" var for at nye banker kan benytte manualen ettersom det ikke eksisterte på daværende tidspunkt. En av informantene trekker fram at dette burde Eika hatt fra før av ettersom det er vanskelig å teste i et system som en ikke har kjennskap til fra før.

Under endringsprosessen opplevde ansatte direkte medvirkning forskjellig, og dette kan forklares ut i fra om de var med i prosjektgruppen eller ikke. De som var med i prosjektgruppen medvirket i stor grad, og motsatt hos de som ikke var med. Informantene som ikke var med i prosjektgruppen opplever at slik måtte det løses i denne endringen. Det



ville ikke vært mulig å opprettholdt normal bankdrift om flere enn de som var med i prosjektgruppen skulle ha vært med å direkte medvirke. Ansatte hadde tillit til at ledergruppen satte inn nok ressurser i gjennomføringen.

De informantene som var med i prosjektgruppen opplevde at direkte medvirkning ble satt høyt, og at de hadde stor tillit hos ledergruppen i banken. Mellomledere var veldig åpne og enige i informasjonen og systemtekniske bekymringer ansatte kom med, og leder bidro til å løfte det videre til et høyere nivå. Å få lov til å påvirke direkte slik at det ble endringer opplevdes som motiverende for videre framdrift.

Ansatte opplevde ledergruppen tilstedeværelse som forskjellig underveis i prosessen. Ledergruppen var med på prøvekonvertering, og dette opplevdes som positivt for de ansatte som var med på dette. Her stilte ledergruppen spørsmål, og var svært interessert i hvordan det gikk. I og med at ledergruppen ikke deltok i stor grad i selve gjennomføringen, men overlot ansvaret til de ansatte, oppfattet ansatte at de hadde høy tillitt hos ledelsen. Ledergruppen kunne lene seg på de ansatte, og kompetansen og jobben de gjorde ble derfor både sett og verdsatt. Ansatte kunne kjenne på at de hadde fått mye tillit og ansvar, men dette resulterte også i at det ble vanskelig å få eskalert utfordringer videre opp i systemet i mangel på en stillingstittel som gjør at en blir hørt når en kommer med bekymringer for videre framdrift.

### **5.2.3 Læring**

Gitt en institusjonell tilnærming og fortolkning til direkte medvirkning i caset viser resultatene fra dybdeintervjuene at læringen og personlig utvikling i gjennomføringen i høy grad var tilstede. I endringsprosessen var styringsgruppen det øverste styringsorganet, men de var avhengige av innspill fra ansatte for å ta avgjørelser og beslutninger. Innspill fra ansatte var med å danne grunnlaget for beslutningene som ble tatt. Dette kan på sett og vis karakteriseres som en organisatorisk læring som både gir ansatte økt kunnskap, men samtidig som den styrker organisasjonen i at den ansatte forstår hvilke verdier som er ønskelige og viktige for organisasjonen i gjennomføringen. Relatert til direkte medvirkning er dette en institusjonell tilnærming hvor en sikrer at kunnskapsgrunnlaget har blitt etablert.

I NOU-rapporten (2010) framkommer det at muligheter for individuell utvikling og selvrealisering sikres gjennom direkte medvirkning. Funnene tyder på at alle de involverte i aller høyeste grad kjente på ansvaret som ble pålagt dem med at de fikk være med i prosjektgruppen. Alle de involverte har fått et personlig utbytte av å være med å direkte medvirke i så stor grad i gjennomføringen. De har blant annet lært hva det vil si å være en prosjektorganisasjon, hva som ligger bak systemene og hva direkte medvirkning betyr for gjennomføringen.

Samarbeid kan være en form for å sikre, og utvikle organisatoriske evner, og blir i det institusjonelle perspektivet ansett som en sentral måte å oppfordre til direkte medvirkning. Informantene understreker dette med å trekke fram at samarbeid oppleves som nødvendig for at endringsprosessen ble gjennomført slik den ble. Dersom noe eller noen ikke fungerte i det delprosjektet de var en del, av ble de flyttet til et annet, eller det ble hentet inn flere ressurser (ansatte). Ansatte ønsket det beste for banken, innspill og medvirkningen spilte denne holdningen. Yukls (2013) syn på medvirkning samsvarer også med det informantene fortalte om hvordan de direkte medvirket.

Informantene har alle en oppfattelse om direkte medvirkning, og hva dette betyr for seg selv og organisasjonen. De fleste sier at direkte medvirkning er å komme med innspill, men at det er opp til leder om det blir tatt videre. Direkte medvirkning sees på som en påvirkningskraft, en får være med å gjøre en forskjell, den ene eller andre veien. Alle informantene er enige i at den direkte medvirkningen var med på å styre utfallet av endringsprosessen. Innspill anses som påvirkning, og informantene som var med i prosjektgruppen opplevde at det var lett å komme med innspill innad i teamet.

Kommunikasjon og opplæringsplanen ble utarbeidet av Accelerate sammen med Astrid Lyngby i HR. Planen ble satt opp ut i fra hvilke systemer ansatte jobbet med. Ettersom ansatte jobber med forskjellige områder og bruker forskjellige systemer var dette en stor kabal å finne ut hvem som skulle ha hva av opplæring. Kompleksiteten var større enn hva de hadde sett for seg, og Eika ble overrasket over at dette var en så stor oppgave. Størrelsen på banken var igjen avgjørende for at dette ble en tidkrevende arbeidsoppgave. Tidligere banker har kjørt lik opplæring på alle ansatte, men for Sandnes Sparebank ville ikke dette fungert.

Det ble tidlig oppdaget at det var problemer med å la ansatte få teste i test-systemene, og dette skapte mye frustrasjon. Ved et systemskifte er det åpenbart at ansatte må få teste nye systemer på forhånd, og når det var problemer med "nede-tid" skapte dette frustrasjon. Et eksempel på hvordan ansatte og prosjektgruppen direkte medvirket var via evalueringsskjema om hvordan den aktuelle testingen hadde vært. Etter hvert dannet det seg et mønster for når det var størst problemer med å få teste i nye systemer, og da ble det gjort endringer slik at opplæring og testing ble lagt til de dager og tider en hadde funnet ut fungerte best. I følge en institusjonell tilnærming er det å la ansatte få komme med innspill, og at innspillene blir hørt en hensiktsmessig måte å løse utfordringer på.

Handlingslogikken, verdiene og visjonen til Sandnes Sparebank var med å styre hvordan ansatte direkte medvirket i prosessen. Klemsdal (2013) beskriver ryggmargsrefleksen og hvordan den er styrende for hvordan ansatte skal reagere på situasjoner. Dybdeintervjuene gir grunnlag for å fastslå at ansatte vet hvordan organisasjonen forventer at en skal løse situasjoner, og handler på ryggmargsrefleks. Ansatte i prosjektgruppen visste hvordan de skulle løse problemer og utfordringer som dukket opp nettopp fordi de kjente til normene og verdiene til banken. Den direkte medvirkningen kommer på sett å vis til uttrykk gjennom ryggmargsrefleksen. Å lære seg denne refleksen tar tid, men når en da har den innarbeidet blir det lett for ansatte å direkte medvirke i gjennomføringen av Styrk. Ansatte som var med i prosjektgruppen trekker fram at det å være med å direkte medvirke og utforme prosessen har gitt dem en læring og personlig utvikling de ikke ville vært foruten.

## 6 Drøfting

### 6.1 Hva kjennetegner bankens direkte medvirkning?

Perspektivene vil ha ulikt syn på hva som er viktig i forhold til direkte medvirkning. I det instrumentelle er en opptatt av å definere formelle deltakelsesrettigheter og formelle kompetansekrav, mens en i det institusjonelle vil en være mer opptatt av tillitsaspektet og læringsforhold relatert til direkte medvirkning. Spørsmålet blir hvordan man kommer i land med den teknologiske endringsprosessen på en mest mulig effektiv måte. Ut i fra et instrumentelt ståsted definerer man strukturer og kompetansekrav. Men ut i fra et institusjonelt ståsted vil man kanskje tenke at struktur og kompetanse må en ha, men i tillegg må organisasjonen kanskje også være opptatt av tillitsforholdene og læringsaspektet for å få dette til.

#### 6.1.1 Ansattes erfaringer av tilrettelegging for direkte medvirkning

##### 6.1.2 Formell normativ struktur

Resultatene i kapittel 5 viser at i gjennomføringen av Styrk var det var styringsgruppen som var det øverste organet, og som tok de store og avgjørende beslutningene i forhold til hva som var viktig med de nye systemene. Ut i fra en instrumentell tankegang handler styring og ledelse om å påvirke strukturen, og strukturen danner grunnlaget for direkte medvirkning. Ved at ledergruppen i banken og styringsgruppen velger formell struktur framstår organisasjonskartet som eksplisitt og tydelig. De strukturelle rammene som ledergruppen og styringsgruppen la for gjennomføringen ble med på å forme de ansattes handlemåte og tankemodeller i prosjektgruppen, og i gjennomføringen. Quinn og Spreitzner (1997) syn på at mekanisk medvirkning starter på toppen og at ansvaret delegeres av ledergruppen, stemmer med hvordan endringsprosessen ble lagt opp i Styrk.

Funnene viser en tradisjonell styringsrett hvor styringsgruppen representerer styringsretten. At ansatte underordnet seg denne, representerer hvem som tok beslutninger i Styrk. Ledergruppen og HR i Sandnes Sparebank bestemte at prosjektgruppen skulle bestå av mellomledere og ansatte. Direkte medvirkning ble styrt av ledergruppen i Sandnes Sparebank i den grad at de hadde satt målet med den teknologiske endringen, men de delegerte arbeidsoppgavene knyttet til prosessen til ansatte som hadde den nødvendige systemtekniske kompetansen. Slik sett var dette en utradisjonell endringsprosess når ledergruppen i så stor grad lar ansatte direkte medvirke, uten selv å involvere seg. Unntaket var Sune Madland som var leder for prosjektgruppen.

Yukl (2013) hevder at verdier og visjoner vil influere endringen, og med bakgrunn i resultatene og analysen vil forfatteren si at dette i stor grad stemmer i denne teknologiske endringsprosessen. Underveis i endringsprosessen holdt ledergruppen et par allmøter om hvordan prosessen gikk. Ledergruppen var innom bankens langsiktige strategi, og hvorfor (verdier) banken gjorde dette for å vise hvor viktig det er for ledelsen at denne gjennomføringen gikk slik som den skulle. På denne måten kan det tenkes at ledergruppen var med på å styrte hvordan ansatte tenkte om endringen, og handlet i tråd med verdiene og slik ledergruppen ønsket. Visjonen var styrende for adferden og hvordan prosjektgruppen direkte medvirket. Ordet "Styrk" er i grunnen selvforklarende, og informantene fikk en følelse av at dette var en riktig beskrivelse, og hvordan de selv tenkte på endringen.

Nødvendigheten av allmøtene underveis i gjennomføringen er det delte meninger om. Enkelte mener det var greit for å ta en fot i bakken, mens andre mener at disse møtene ikke ga dem noe særlig. Det positive som trekkes frem er ledergruppens tilstedeværelse. Ansatte fikk en følelse av at dette var viktig for Sandnes Sparebank. De fikk et klart og tydelig bilde på at hva ledergruppe ønsket å oppnå med endringen.

Når det da er slik at i en instrumentell tankegang er den formelle strukturen som er med på å styre adferden, og strukturelle rammer antas å være med på å omforme ansattes tankemodeller og handlingsmønstre, er det for ledergruppen avgjørende at direkte medvirkning blir oppfattet som positivt og lystbetont for å sikre en gjennomføring som resulterer i en vellykket konvertering. Egebergs (1989) forklaring om den formelle organisasjonsstrukturen som en av variablene for måloppnåelse er på sett og vis en måte å styre direkte medvirkning.

Organisasjonsstrukturen kan ses på som en årsaksfaktor, og Egeberg mener den er manipulerbar. I en teknologisk endringsprosess ville det vært vanskelig for ledergruppen alene å gjennomføre endringen og de er avhengige av at ansatte også ønsker endringen. På den måten kan en si at organisasjonsstrukturen er styrende for direkte medvirkning. Ledergruppen var nødt til å skape en forståelse for endringen slik at ansatte handler og tenker i tråd med dette i gjennomføringen av endringsprosessen. I dette caset viser funnene at alle ansatte hadde full forståelse med hvorfor endringen var nødvendig, og grunnlaget for hvordan ansatte medvirket ble lagt allerede før gjennomføringen startet. Funn viser at ansatte i stor grad fikk en følelse av at de selv styrte store deler av prosessen, og at de klarte seg fint uten ledergruppen tilstede i teamene. Beslutningsregimet kom til uttrykk ved at prosjektgruppen ikke følte de ble sett og hørt med bekymringer de hadde om hvordan enkelte systemdetaljer skulle passe inn i de nye systemene.

I resultatdelen ble opplevelsen av strukturene beskrevet som at det var vanskelig for ansatte i prosjektgruppen å nå fram med problemer relatert til systemene hos styringsgruppen. En kan da spørre seg om strukturen var hemmende for å fremme direkte medvirkning. Når ansatte i prosjektgruppen opplever at direkte medvirkning ikke fører til hva som er viktig for systemene og konverteringen, kan en på mange måter kanskje si at strukturen kan ha vært til hinder for at ansatte kom fram med sentral informasjon om systemene. Blindheim og Rørvik (2011) og Egebergs (1997) betraktninger om at organisasjoner er redskaper for effektiv måloppnåelse kan tenkes å være en riktig betraktning på målsettingen med direkte medvirkning i gjennomføringen av Styrk. NOU-rapporten (2010) trekker også fram den individuelle medvirkningen som viktig for resultatene, i denne endringen representerer konverteringen resultatene.

Et av virkemidlene som ble brukt for at ansatte skulle sette av og frigjøre tid til å medvirke i prosjektgruppen var at en del av stillingsprosenten ble spesifisert til å gjelde Styrk. Stillingsprosenten kunne være alt fra 20-100 %. Klare rammer inngår i det instrumentelle perspektivet, og både for en selv og for andre var det greit å vite hvor mye tid en skulle bruke. At det settes en stillingsbrøk kan i det instrumentelle perspektivet forsås som at ansatte er brikker i gjennomføringen for at banken skal nå sine mål. Brikkene kan byttes ut om de ikke fungerer, og brikkene kan forsås som upersonlige. Det er kvaliteten og kompetansen som er viktig. Dette relaterer seg til Egebergs (1989) beskrivelse av planmessig inntak og uttak av personell.

Hvert av delprosjektene i prosjektgruppen hadde ansvar for hver sine områder, og dette gjorde at ansatte var klar over hva som var deres arbeidsoppgave i gjennomføringen. Delprosjektene

ble i stor grad inndelt etter hva en jobbet med til vanlig, inndelingen føltes naturlig. Ved at en ble inndelt i forskjellige team, ble det lagt til rette for at ansatte i stor grad hadde mulighet til å direkte medvirke i endringsprosessen.

### 6.1.3 Kompetansekrav

I det instrumentelle perspektivet kan direkte medvirkning ses på som et virkemiddel og redskap for å nå målene. I forhold til Egebergs (1989) instrumentelle modell vil kompetanse være en demografisk komponent som var med å prege adferden. Når Sandnes Sparebank måtte gjennomføre en tidkrevende endringsprosess hvor alle systemene måtte skiftes ut, vil de ansatte som direkte medvirket bli oppfattet som redskapene og virkemiddelene banken benyttet seg av (Christensen m.fl. 2009). Ledergruppen sitter ikke på samme høye systemteknisk kompetanse som de ansatte som deltok i prosjektgruppen, og derfor kan en si at de ansatte er et virkemiddel for å klare å gjennomføre konverteringen. Ut i fra en rasjonell tankegang velges de ansatte som har høy systemkompetanse slik at banken når målsettingen om en konvertering uten feil. Beslutningsadferden som her beskrives kan sammenlignes med Egebergs forklaring med at den ikke bare dreier seg om å treffe formelle vedtak, men det å ta initiativ, klargjøre alternativer og iverksette beslutninger.

Ved å la ansatte med høy systemteknisk kompetanse direkte medvirke i gjennomføringen fikk Sandnes Sparebank forankret direkte medvirkning. Samtidig var direkte medvirkning med på å forme en effektiv endringsprosess for å nå målet om en konvertering uten feil. Direkte medvirkning gjorde seg gjeldene på flere arenaer; blant annet systemteknisk, testing, bloggen, sosiale arrangement og avdelingsmøter, og ved at den var forankret på mange områder var ansatte med på å bestemme hva som skulle besluttes. Når prosjektgruppen var med på å ta avgjørelser ble de oppfattet som legitime, både innad i prosjektgruppen og blant de resterende ansatte i banken. Beslutninger som prosjektgruppen tok førte noen ganger til merarbeid for avdelinger i banken. BankID som er et eksempel på merarbeid, og forklares i neste avsnitt.

I følge Nyhlen (1997) vil ingen endringsprosesser gå helt som planlagt, og dette opplevde også Sandnes Sparebank. Underveis i gjennomføringen fant prosjektgruppen ut at det kom til å bli problemer med innlogging i nye systemer om ikke kundene hadde BankID, og dette skapte mye mer merarbeid enn hva en hadde tenkt seg på forhånd. Samtidig kan en se på dette som en form for direkte medvirkning slik at gjennomføringen og konverteringen ble til det bedre både for kunden og ansatte. Uten BankID ville ikke kunden ha klart å logge på nettbanken etter konverteringen, og dette hadde igjen skapt merarbeid for begge parter. Ansatte i prosjektgruppen som jobbet med dette fikk erfare at med den kunnskapen og kompetansen de hadde på hvordan de skulle håndtere dette, fikk de løst problemet. Dette teamet fikk da direkte medvirke til hvordan problemet ble løst.

En skjev fordeling av medvirkning kan i følge Falkum m.fl. (2009) føre til at enkelte ikke opplever å få direkte medvirke. I gjennomføringen av Styrk var det i stor grad prosjektgruppen som medvirket. Dette kan igjen føre til svekkes samhold og fellesskap, men funn i resultatdelen viser at ansatte som ikke medvirket, ikke opplevde dette. Det var full forståelse for at de som var i prosjektgruppen var de som medvirket og styrte gjennomføringen uten at det hadde noe å si på fellesskapet. Hadde det derimot vært lite informasjon om prosessen, kan det tenkes at det hadde blitt tolket annerledes hos ansatte som ikke var i prosjektgruppen.

#### 6.1.4 Tillit

Akkurat som man kan gi en instrumentell fortolkning av den direkte medvirkningen ved å se på de formelle strukturene og kompetansen, kan man også gi en institusjonell fortolkning av Styrk. De institusjonelle variablene, som tillit og læring er med på å begrunne denne betraktningen. I det instrumentelle perspektivet blir direkte medvirkning sett på som et verktøy for effektiv måloppnåelse (Blindheim og Rørvik, 2011). Funn i intervjuene viser at det ikke var slik de ansatte oppfattet den direkte medvirkningen. Ansatte i prosjektgruppen så den direkte medvirkningen som at de hadde tillit hos ledergruppen, at ledergruppen stolte på at de viste hva som skulle til for å gjennomføre endringen.

Lederstilen i det institusjonelle perspektivet er i mindre grad framtrødende enn i det instrumentelle, og det er ofte personlige egenskaper, holdninger, verdier og det å skape samhold og organisasjonsidentitet som er viktig. Resultatene viste at de fleste ansatte så på Sandnes Sparebank som folkelige. I dette ligger det gjerne at lederstilen er mindre autoritær enn hva en skulle anta at den var i en bank. Funnene viste også at de store beslutningene ble tatt av ledergruppen, men at det som regel var opp til mellomledere og ansatte å løse utfordringer.

Prosjektgruppen medvirket i stor grad i, og der det var naturlig å ta avgjørelser gjorde ansatte i prosjektgruppen dette. Tidsfrister var satt, men utover dette var det prosjektleder og deltakerne i prosjektgruppen som så hva de måtte gjøre i forhold til å legge til rette for å rette opp i problemområder, såkalte områder som fikk rød hake og hvordan de videre skulle arbeide når de støtte på utfordringer. Vektleggingen på direkte medvirkning og deltakelse fra de ansatte og den viktige rollen de har, taler mot en institusjonell tilnærming. Den teknologiske endringsprosessen initieres fra toppen, men utvikler seg på sett og vis ganske raskt i retning av en "bottom up" prosess.

Tillit vil i dette perspektivet være rettet mot at ledergruppen har tillit til at de delegerte ansvar til ansatte i den teknologiske endringsprosessen, og at de blir holdt ansvarlige for hvordan gjennomføringen gikk (Quinn og Spreitzer, 1997). En kan anta at mellomledere som bidro i gjennomføringen hadde god oversikt og informasjon om organisasjonens daglige drift og endringsprosessen, og som dermed utfyller ledergruppens behov for oversikt og tillit. Prosjektgruppen var en viktig kommunikasjonskanal mellom medarbeidere og ledergruppen, og i kraft av sin direkte medvirkning kunne de både hemme og fremme endringsprosessen. Tilliten ble i denne teknologiske endringsprosessen et nødvendig virkemiddel for å skape direkte medvirkning slik at banken kunne gjennomføre endringen.

Dersom man ser på direkte medvirkning i gjennomføringen av Styrk vil en i følge Klemsdal (2013) tenke seg at alle som var med i prosjektgruppen viste hvordan de skulle løse utfordringer de sto ovenfor ettersom kulturen var styrende for dette. Klemsdal (2013) forklarer dette videre med det å handle på ryggmargrefleks. Funnene fra resultatene viser at alle informantene følte at de visste hvordan de skulle løse problemer og utfordringer som dukket opp, nettopp fordi de kjenner til normene og verdiene til banken. Relatert til ansvarsfordeling hadde prosjektgruppen et stort ansvar for at gjennomføringen gikk slik den skulle, og i tråd med målet om en vellykket konvertering.

Klemsdals (2013) beskrivelse av rasjonale for medvirkning med høy grad av deltakelse er oppfylt i denne endringsprosessen. Ved å la ansatte direkte medvirke sikret banken og ledergruppen at kunnskapsgrunnlaget for gjennomføringen ble etablert. Funnene fra

resultatene viser at alle som direkte medvirket i gjennomføringen opplevde dette som lærerikt, nyttig og tilknytningen til banken ble for mange forsterket. Ved å benytte en så stor del av de ansatte i gjennomføringen sikret ledergruppen også at motstanden mot endringen redusertes. Hele prosjektgruppen fungerte i stor grad som rollemodeller som formidlet budskapet til ansatte. I endringsprosesser fungerer rollemodeller som positive pådrivere.

Med så tydelig involvering av de ansatte, og det helt fra starten av, har mye av ansvaret for gjennomføringen ligget på prosjektgruppen. Resultatene viste at ansatte i stor grad handlet etter hva som er best for organisasjonen, og ikke ut i fra egeninteresse. At ansatte fikk en personlig utvikling og erfaring av prosessen, kommer som en bonus. Informantene trakk fram at de følte ledergruppen hadde tillit til de ansatte som medvirket i gjennomføringen, og denne tilliten har blitt opparbeidet over tid. Ledergruppen har på grunnlag av tidligere prosesser sett at ansatte tenker og handler i tråd med verdiene, visjonen og normene. Å la ansatte medvirke i gjennomføringen blir en naturlig del og er i tråd med institusjonell forståelse (Blindheim og Røvik, 2011).

Bakgrunnen for den strategiske avgjørelsen spiller inn på hvordan de ansatte opplevde tilliten. Når ledergruppen klarte å formidle behovet på en slik måte at ansatte forsto hvorfor denne teknologiske endringsprosessen var nødvendig, fikk de ansatte høy tillit til ledergruppen som igjen resulterte i at mange ønsket å medvirke i Styrk. Ansatte oppfatter at ledergruppen hadde tillit til prosjektgruppen, og de ansatte blir en sentral brikke for gjennomføringen. Tilliten var med på å styre adferden til prosjektgruppen i den retning at ansatte ønsket å medvirke, og selv så at de var viktige brikker for gjennomføringen. Ledergruppen var i liten grad fysisk tilstede i forbindelse med arbeidsoppgavene til prosjektgruppen. Prosjektgruppen støtte på mange utfordringer som de så kunne bli problemer etter konverteringen, men ettersom ledergruppen ikke var med i særlig grad, ble det vanskelig å sette fokus på dette.

Mellomledere som var med i prosjektgruppen opplevde nok at de i større grad enn vanlig hadde en involverende lederstil enn hva de normalt har i den daglige driften. Funn i resultatene viser at engasjementet til prosjektgruppen var stor, og at de ønsket å gjøre en så god jobb som mulig. Direkte medvirkning resulterte i høy tillit til mellomledere, og omvendt.

### **6.1.5 Læring**

I NOU-rapporten (2010) framkommer det at muligheter for individuell utvikling og selvrealisering sikres gjennom direkte medvirkning. Funnene tyder på at alle de involverte i aller høyeste grad har kjente på ansvaret som ble pålagt dem med at de fikk være med i prosjektgruppen. Alle de involverte har fått et personlig utbytte av å være med å direkte medvirke i så stor grad i gjennomføringen.

Det å få være med å forme og skape prosessen har for mange gitt personlig utvikling og mestring. Når ansatte har blitt motivert, lært noe nytt og løst utfordringer har organisasjonen både skapt positive effekter for seg selv, samtidig som enkeltindivider har ”vokst” på å være med på prosessen. Denne effekten vil både organisasjonen og enkeltpersonene dra nytte av i framtiden. Angående motivasjon er det et lite paradoks, ansatte som opplevde høy motivasjon under gjennomføringen fikk seg en knekk etter konverteringen. Problemer med kunder og nye systemer hadde en negativ effekt på arbeidsmotivasjonen. Spesielt når en i gjennomføringen hadde sett at det kom til å bli utfordringer og problemer på enkelte områder og kundegrupper.

Rammene for hvordan prosjektgruppen skulle organiseres ble til etter hvert som tiden gikk. Det var fullt mulig å gjøre endringer på organiseringen med tanke på hva som virket mer hensiktsmessig og fornuftig. I et instrumentelt perspektiv vil en nok ha en satt gruppe, og ”strengere” styring på hvordan man løpende skal gjennomføre prosessen. Det å kunne endre seg etter hvert blir på mange måter en institusjonell tilnærming. Ansatte følte også på et samhold under gjennomføringen, og det utviklet seg etter hvert en fellesoppfattelse om hvordan man løse utfordringer og problemer. Dette kan sees på som direkte medvirkning innenfor det organisk institusjonelle perspektivet. Teamene (delprosjektene) ble også bygget opp på en slik måte at de som var i samme delprosjekt til vanlig arbeidet med oppgavene, og dette opplevdes også som en fornuftig måte å bygge opp teamene.

Ansatte som var med i prosjektgruppen opplevde å være med å gjøre en forskjell, og det følte meningsfullt å få bidra til at konverteringen gikk bra. Informantene fortalte at de følte de hadde en enda større grad av direkte medvirkning i gjennomføringen enn de har i den daglige driften. Den norske arbeidslivsmodellen karakteriseres nettopp av det som informantene beskriver; medvirkning skaper innflytelse, engasjement og involvering.

Bankens kultur er også en faktor som er avgjørende for ansattes evner og verdier. Ansattes samhandling og kommunikasjon innad i prosjektgruppen styrte beslutningene på en slik måte at koordineringen gled godt, og ansatte viste både selv og sammen hva som er det beste for Sandnes Sparebank. I og med at kulturen kan være en forutsetning for hvordan man medvirker, var kulturen i Sandnes Sparebank med på å sette de ansatte i stand til å handle raskt ut i fra etiske- og gitte regler, og på den måten sikret ansatte effektivitet og kontinuitet i gjennomføringen (Christensen m.fl., 2009). En sterk organisasjonskultur som Sandnes Sparebank har, gjør at ansatte handler innenfor gitte frihetsgrader.

## **6.2 Hvilket perspektiv gir størst forklaring?**

Gjennom de fire variablene formell normativ struktur, kompetanse, tillit og læring vil en kunne si noe om direkte medvirkning. Hvilken form har direkte medvirkningen hatt, og hvordan har dette slått ut? Ansatte opplever en genuin opplevelse med å bli tatt på alvor, og dette er i tråd med begge perspektivene. Kompetansekravene for å delta i prosjektgruppen opplevdes som rimelige og nødvendige. Teamorganiseringen opplevdes som en effektiv måte å samarbeide på, og tilliten var igjen nødvendig for å få til samarbeidet. Prosjektorganiseringen ga både faglig og organisatorisk læring. Organisasjonsstrukturene kom til uttrykk når avgjørende beslutninger om nye systemer skulle tas. Falkum m.fl. (2009) hevder at arbeidsorganiseringen har betydning for den direkte medvirkningen, og teamorganiseringen i Styrk oppfattes derfor som en måte å tilrettelegge for direkte medvirkning. Alle informantene opplevde et høyt tillitsforhold med tillit på kryss og tvers i organisasjonen, og høy organisatorisk og systemteknisk læring.

Quinn og Spreitzer (1997) har sett på hvordan organisasjoner kan utnytte effekten av direkte medvirkning. Større krav fra kunder, økt globalisering og teknologi i dagens marked bidrar til at organisasjoner forventer mer fra arbeidstakerne enn tidligere. Arbeidstakere må lære seg å ta initiativ, være kreative og ta ansvar for handlingene sine. Direkte medvirkning gir klare fordeler, blant annet i form av større oppgaveengasjement, ansvar, innovasjon, læring, optimisme om endringen, jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet. Til tross for troen om at direkte medvirkning vil gi organisatoriske fordeler, er det ofte vanskelig å få til dette i endringsprosesser.



### 6.2.1 Hvordan organisere teknologiske endringsprosesser for å legge til rette for direkte medvirkning?

De to perspektivene gir ulik forklaring på hvordan organisasjoner kan styres, og i gjennomføringen av Styrk er det vanskelig å si om ledergruppen har hatt den ene eller andre tilnærmingen som utgangspunkt. Det kan virke som om ledergruppen har benyttet seg av det foretrukne fra begge perspektivene. Styringsgruppen tok de avgjørende beslutningene om systemene, men det var i stor grad prosjektgruppen som selv styrte prosessen. Når det kom til beslutninger underveis ville det i det institusjonelle perspektivet vært de ansatte som skulle tatt beslutningene, men det var styringsgruppen som tok de avgjørende beslutningene som inngår i det instrumentelle perspektivet.

Ledergruppen kjenner bankens kultur, og de må ha vært trygge på at ansatte ville det beste for organisasjonen når de lot ansatte i stor grad forme og styre prosessen. I og med at kulturen kan være en forutsetning for direkte medvirkning som inngår i det organisk institusjonelle perspektivet, var ledergruppen trygg på at kulturen og adferden til de ansatte ville drive prosessen framover, og gjennomføre på en slik måte at banken fikk en vellykket konvertering. Kulturen trekkes også av informantene fram som særegent i banken. At banken er av den størrelsen den er, gjør at mange opplever at det er kort beslutningsvei og høy grad av tilhørighet, tillit og samarbeid. I det organisk institusjonelle perspektivet er det nettopp dette som er med på å gi effekter på adferden, og adferden resulterer i direkte medvirkning. Det kan hende at ledergruppen tenker på ansatte som brikker for måloppnåelse, men om en ser det ut i fra et institusjonelt perspektiv oppfattes ansatte at gjennom prosesser og endringer handler de ut i fra en slik måte at ”det er slik vi gjør det her”.

Kritikken mot lederskap ut i fra et instrumentelt syn dreier seg om argumentene mot et styringsideal som er hierarkisk når det kommer til vår oppfatning av demokrati (NOU, 2010). Tenker en på ansatte som brikker for at organisasjonen skal nå sine mål, er det naturlig å stille spørsmål med dette. Informantene i Sandnes Sparebank kommer ikke med antydninger om at de føler seg som brikker for måloppnåelse. De velger heller å se det på en slik måte at nettopp det at de fikk involvere seg og direkte medvirke, ga en personlig utvikling, som er nyttig både for seg selv og organisasjonen. Dersom ledergruppen selv ønsket å styre hvem som skulle gjøre hva, ville de kanskje ha møtt på problemer ettersom det er de ansatte selv som oftest ser hva som fungerer systemteknisk. Det å tørre å gi fra seg ansvaret til et lavere plan krever at ledergruppen er trygge på ansattes direkte medvirkning nedover i organisasjonskartet.

Funnene viser at en teknologisk endring oppleves som mer krevende enn andre endringer. En organisk tilnærming til ansattes direkte medvirkning kan derfor synes å være nødvendig. I det organisk institusjonelle perspektivet er det teambygging som utpeker seg som en god måte å skape direkte medvirkning og framdrift i en teknologisk endringsprosess. I en teknologisk endringsprosess hvor en er avhengig av systemteknisk kompetanse er sammensetningen av teamene avgjørende for hvordan de vil fungere. Det at teamene jobber om samme arbeidsoppgave/system er viktig slik at enkeltområder blir dekket, det er ikke mulig at alle jobber med alt. Jevnlige statusmøter på tvers av teamene er nødvendig for at alle team skal få en totaloversikt.

Til tross for at teamene kan være måten å organisere en teknologisk endringsprosess på, kan og bør en i større grad ha en tydelig leder i hvert av teamene i prosjektgruppen. Funnene tyder på at ledergruppen i større grad bør være tilstede slik at det skapes en større forståelse for problemene som kan oppstå i forbindelse med nye systemer. Det som oppleves som kritisk,

vil gjerne ikke oppfattes som kritisk om ikke ledergruppen selv er med i teamet. Ledergruppen bør i større grad være en del av teamene slik at de ser de kritiske utfordringene. I kraft av sin stilling kan de sette søkelyset på utfordringer slik at den eskaleres og blir tatt tak i. Dette er med på å antyde at i en teknologisk endringsprosess bør det være en instrumentell tilnærming i forhold til ledergruppen. Effekten av å ha med ledergruppen er at alle er sikre på hvem som tar beslutninger. I teamene vil ansattes direkte medvirkning komme til uttrykk i at de vet hva som er nødvendig for at deres team skal komme i mål med arbeidsoppgavene i forbindelse med endringen.

Tillit er ikke noe man kan kreve, tillit må opparbeides over en lengre periode. Det å få vite hvordan ledergruppen tenker, hva som ligger bak strategien og hvorfor en eventuell endring er nødvendig har mye å si på ansattes tillit til ledergruppen. Når ansatte i tillegg viser at de tar arbeidsoppgavene og prosjekt alvorlig, kan en få en gjensidig tillit mellom ledergruppen og ansatte. Tilliten vil igjen speiles i samarbeidet, og gjennom et godt samarbeid vil en kunne skape organisatorisk læring. Samtidig vil også ansatte som direkte medvirker få en videreutvikling, både faglig og sosialt.

Uavhengig om informantene var med i prosjektgruppen eller ikke, har alle klar oppfattelse om at verdiene; enklere, gladere bedre ikke lever opp til hvordan de var før kontra hvordan de nå oppleves. En mulig implikasjon ved dette funnet er at det raskt bør tas tak i, slik at det er mulig å vende tilbake til hvordan en ønsker å oppleve verdiene. Respondentene fortalte alle at før var det enklere, både for kunden og ansatte, men at nye systemer framdeles oppleves som mer tungvinte enn gamle systemer. Hvordan ansatte opplever verdiene henger mest sannsynlig sammen med hvordan ansatte opplever å være en Eika bank. Når det ble informert om at Sandnes Sparebank skulle tiltre alliansen var så å si alle ansatte positive til dette. Underveis i gjennomføringen var denne konstant, men i november 2015 var 37 % av bankens ansatte negative til det å være en Eika bank. Det kan tenkes at dette har endret seg ytterligere også, både den ene eller andre veien, ettersom det nå er syv måneder siden den siste spørreundersøkelsen ble sendt ut.

## 7 Konklusjon

Formålet med oppgaven er å diskutere hvordan organisasjoner kan legge til rette for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser. Gjennom de fire elementene formell normativ struktur, kompetanse, tillit og læring har det vært mulig å si noe om direkte medvirkning i Styrk. Forskeren har funnet flere interessante funn, og disse er med på å danne konklusjonen.

En formell struktur som kommer til uttrykk gjennom organisasjonskartet kan være en grei måte å organisere på med tanke på at det er mange beslutninger som skal tas i gjennomføringen. Det er hensiktsmessig at ansatte vet hvem som tar beslutningene. I denne teknologiske endringsprosessen var organisasjonskartet representert med mange ansatte fra Eika, og kun en i fra ledergruppen i Sandnes Sparebank. Virkningene av disse strukturene gjorde at ansatte som var med i prosjektgruppen hadde vanskelig med å nå fram med bekymringer om problemer med nye systemer. Ved å ha med flere fra ledergruppen i Sandnes Sparebank kunne kanskje dette i større grad vært unngått.

I en teknologisk endringsprosess hvor en er avhengig av systemteknisk kompetanse er sammensetningen av teamene avgjørende for hvordan de vil fungere. Teamsammensetningen er avgjørende for samarbeid, og dette spiller igjen inn på effektiviteten. Når en opplever at enkelte ikke fungerer i det teamet en er i, vil det være hensiktsmessig å bytte vedkommende ut slik at en opprettholder effektiviteten. Personer som i utgangspunktet ikke var med, kan en ta med etter hvert om en ser at det kan være hensiktsmessig. Det å ikke være totalt bundet av hvordan organiseringen i utgangspunktet så ut, vil skape en dynamisk og mer effektiv prosess.

Til forskjell fra andre endringsprosesser må ansatte som direkte medvirker ha høy systemteknisk kompetanse. Samtidig må en evne å se hvordan nåværende løsninger og framgangsmåter vil fungere i nye systemer. Ledergruppen er avhengig av at ansatte deltar i prosjektgruppen, ettersom det er de ansatte som innehar den systemtekniske kompetansen som er nødvendig. Det er mye som skal testes og klargjøres når nye systemer skal tas i bruk, og skal fungere optimalt fra dag en.

Alle avdelinger var representert i prosjektgruppen, og dette var med på å bygge og skape tillit mellom organisasjonsmedlemmene. Ansatte følte seg trygge på at de som var med i prosjektgruppen gjorde det de kunne for at prosessen forløp etter planen, og at systemene ville takle overgangen. Ansatte i prosjektgruppen opplevde i stor grad at ledergruppen hadde tillit til dem, og dette gjorde dem trygge på at det de gjorde var riktig. Denne tilliten har opparbeidet seg over tid, det er ikke noe som bare kom over natten. Ansatte beskriver kulturen på en slik måte at den kan være en forutsetning for tilliten en opplever på kryss og tvers i organisasjonen.

Ved at en har tillit på kryss og tvers i organisasjonen, vil dette også slå positivt ut i en organisatorisk læring. Ansatte har lært mye om hvordan en slik prosess fungerer og hva som ligger bak systemene. Samtidig har prosessen vært motiverende, og ansatte opplever at de har hatt en faglig utvikling. Det å jobbe sammen i team skapte et samarbeid som var motiverende, og virkningene var en effektiv og dynamisk prosess.

I dybdeintervjuene kom det fram at det å ha en evaluering i etterkant skulle ha blitt gjort i større grad, mange satt igjen med flere ubesvarte spørsmål. Et annet funn som er verdt å merke seg er at flesteparten savnet en tydeligere ledergruppe også i etterkant av endringen. Ansatte ønsket at ledergruppen kom med en felles statusoppdatering på hvordan det

resultatmessig lå an, og hvordan kundegruppene har endret seg som følge av konverteringen. Essensen er at en endring ikke er over, selv om konverteringen i seg selv var vellykket. Som i gjennomføringen er også ledergruppens tilstedeværelse i etterkant av endringen vell så viktig.

Innenfor forskjellige perspektiver kan målsettingen med direkte medvirkning forstås ulikt. I denne studien ble det tatt utgangspunkt i Quinn og Spreitzer (1997) sin forskning i det mekanisk og organiske perspektivet. Perspektivene kan ses sammen med det instrumentelle og institusjonelle perspektivet som Christensen m.fl. (2009) forklarer. Teorikapittelet forklarer kjennetegn ved perspektivene, og hvilken betydning de fire elementene formell normativ struktur, kompetanse, tillit og læring har for direkte medvirkning. Teorien og de fire sentrale elementene er videre brukt i resultatet og analysen. Deretter ble funnene drøftet, og avslutningsvis en konklusjon i dette kapittelet.

Problemstillingen handlet om å finne ut hvordan direkte medvirkning ble utformet og praktisert ved gjennomføringen av Styrk. For å finne svar på dette, ble kvalitativ metode brukt hvor forfatteren dybdeintervjuet informanter med relevante spørsmål i forhold til opplevelse og tilrettelegging av direkte medvirkning i gjennomføringen. Formell normativ struktur, kompetanse, tillit og læring danner grunnlaget for forskningsspørsmålene. Problemstillingen danner utgangspunktet for diskusjonen om hvordan organisasjoner kan legge til rette for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser.

Denne casestudien og konklusjonen gir et utgangspunkt for en mer avsluttende diskusjon om direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser generelt sett. Forfatteren har kommet fram til implikasjonene ved å ta utgangspunkt i de fire elementene formell normativ struktur, kompetanse, tillit og læring som ble brukt som sentrale elementer for å studere direkte medvirkning i Styrk.

## **7.1 Implikasjoner for teknologiske endringsprosesser**

Gjennom oppgaven har formell normativ struktur, kompetanse, tillit og læring gitt en ramme for teori og diskusjon om direkte medvirkning i oppgavens case. De fire elementene danner også strukturen for implikasjonene.

### **7.1.1 Formell normativ struktur**

I en teknologisk endringsprosess hvor en er avhengig av systemteknisk kompetanse er sammensetningen av teamene avgjørende for hvordan de vil fungere. Hvordan teamene er oppbygd er videre også av betydning for gjennomføringen. En måte å fremme direkte medvirkning er å bygge gode team. I en teknologisk endringsprosess blir dette viktig av flere grunner. Først av alt bygger den individuelle adferden på normer og verdier som organisasjonen og teamet har, og for det andre er oppgavene ved en teknologisk endringsprosess så kompliserte at et individ ikke selv kan løse utfordringene, det kreves flere. Og for det tredje skaper team en form for synergi som er resultatet av at ansatte jobber sammen og ikke som individualister. Direkte medvirkning blir mer dynamisk, og både ansatte og organisasjonen får mer igjen for å bygge gode team. Annen forskning viser også at dette gir positiv innvirkning på motivasjon og gjennomføringen i endringsprosesser (Yukl, 2013), (Alutto og Belasco, 1972) og (Cotton m.fl., 1988).

Samtidig som en kan og bør ha team som organiseres etter en institusjonell tilnærming, vil den instrumentelle tilnærmingen til formell normativ struktur være avgjørende. Formelle

strukturer kan virke styrende på folks holdninger og adferd (Røvik, 2007), og ved å benytte seg av dette på riktig måte, kan organisasjoner legge til rette for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser.

En synlig ledergruppe er avgjørende for at ansatte skal kunne direkte medvirke i teknologiske endringsprosesser. Ved mangelfull tilstedeværelse av ledergruppen, blir det vanskelig for ansatte når det kommer til å ta avgjørende beslutninger på hva som er viktig i forhold til nye systemer. Ansatte er de som i det daglige bruker systemene, og som av den grunn ser hva kundene forventer og behøver teknologisk sett. I og med at en kan se på prosjektgruppen som endringsagenter, kan disse sammen med ledergruppen være med på å kunne skape en bred oppslutning og deltakelse som Levin m.fl. (2012) også ser på som viktig for lettere å implementere endringer. En klar og tydelig tilstedeværelse av ledergruppen, vil gjøre at deltakerne i prosjektgruppen tidlig kan involvere ledergruppen i hva som er viktig for at ny teknologi og systemer skal fungere optimalt, både for kunder og ansatte.

### **7.1.2 Kompetanse**

Den systemtekniske kompetansen er det de ansatte som sitter på, men dette er ikke ensbetydende med at ledergruppen ikke skal delta i en teknologisk endringsprosess. Ansatte har behov for at ledergruppens avgjørelser og beslutninger slik at utfordringer og problemer med nye systemer blir tatt hånd om. På grunn av sin stilling kan de ta avgjørelser som ikke ansatte kan. Om en spinner videre på tanken om en ledergruppe som er tilstede, vil ledergruppen kunne være med å oppfordre til videre medvirkning. Når en får vedvarende direkte medvirkning vil også organisasjonen kunne bli enda mer effektiv og innovativ.

Det har vært en implisitt forutsetning at ledelsen har ansvaret for å initiere endringstiltak ut i fra de tradisjonelle ledelsesperspektivene, og dette samsvarer med Sandnes Sparebank sin gjennomføring av Styrk. Falkum m.fl. (2000) skriver i Fafo-rapporten at endringer i arbeids- og næringslivet nå har større innslag av komplekse og kompetanserelaterte arbeidsoppgaver har bidratt til å endre ledelsesperspektivene. Fokuset om å utnytte ansattes kompetanse og direkte medvirkning i utvikling i bedriften har blitt mye større, og her kan en dra paralleller til gjennomføringen av Styrk. Det å få ansatte til å direkte medvirke og bli proaktive vil være et konkurransefortrinn, og samtidig være en styrke i teknologiske endringsprosesser.

Ved en konvertering og systemskifte er det mye som kan gå galt om en ikke tar den teknologiske endringsprosessen alvorlig. Mange bedrifter har opplevd dette, og i etterkant er det for sent å gjøre prosessen om igjen. For bedrifter som skal skifte systemer, vil det være hensiktsmessig å finne ut hvordan en skal gå fram for å tilrettelegge for direkte medvirkning, slik at en fra starten skaper dedikerte ansatte.

### **7.1.3 Tillit**

I en teknologisk endringsprosess er en avhengig av en organisasjonsstruktur som fungerer og kompetansekrav for å få delta, men samtidig er en også avhengig av et tillitsforhold mellom deltakerne. Tilliten mellom ledergruppen og ansatte vil være av betydning for hvordan ansatte medvirker. Tillit er ikke noe som bare kommer av seg selv, og som kan kreves, til tross for at makt kan være knyttet til tillit. Ledergruppen er avhengig av sine ansatte for å gjennomføre en teknologisk endring. Ansatte blir på mange måter bedriftens viktigste ressurs, og nettopp derfor er en avhengig av gjensidig tillit for å skape direkte medvirkning.

Et annet sentralt element som avgjørende for gjennomføringen er hvordan ledergruppen skaper forståelse for endringen. Det er her grunnlaget legges for om de ansatte ønsker å involvere seg og medvirke. Videre i gjennomføringen må informasjon formidles til ansatte, og en egen blogg på intranett kan fungere som en god informasjonskanal. Ledergruppen kan delegerer denne arbeidsoppgaven videre, men at de viser engasjement og legger til rette for en toveiskommunikasjon viser de at de lytter til ansatte. På denne måten vil ansatte føle at de involveres i prosessen. De ansatte vil sitte igjen med at endringen er til det beste for organisasjonen, og ikke som et endringspress.

#### **7.1.4 Læring**

Om organisasjonsstrukturen, kompetansekravene og tillitsforholdene er på plass og fungerer i en teknologisk endringsprosess, vil en samtidig kunne skape en organisatorisk læring som viser seg som positiv i gjennomføringen, samtidig som denne vil kunne ha en langtidseffekt. Læringen vil komme til uttrykk i mer engasjerte og motiverte medarbeidere, og da vil gjennomføringen gli lettere samtidig som den vil bli effektiv for organisasjonen.

Når ansatte blir involvert og får direkte medvirke i stor grad, er dette en anerkjennelse av at ansatte som jobber i bedriften innehar kompetanse, ideer og ressurser som organisasjonen drar nytte av. Samtidig må ikke ledergruppen lene seg så mye på de ansatte at de selv ikke medvirker, dette er en vanskelig balansegang som hver enkelt organisasjon må kjenne på. Evaluering av gjennomføringen i etterkant vil være en måte finne ut hvordan direkte medvirkning har fungert, og om ledergruppen må være mer tilstede ved framtidige endringer.

Læringen vil også speile seg i det å foreta en evaluering i etterkant av gjennomføringen. En evaluering kan gi svar på flere elementer, alt etter hva en er interessert i. Dersom en foretar en evaluering vil en finne ut hva som har fungert, og hva som ikke har fungert. Det er alltid rom for forbedringer, og når en har en tidligere evaluering å se tilbake på, vil det bli lettere å forbedre neste endringsprosjekt. Det er verdt å merke seg at en endring ikke er over selv om systemene er konvertert. Ansatte kan fremdeles ha et informasjonsbehov.

Etter denne implikasjonen sitter forfatteren igjen med noen stikkord med utgangspunkt i de fire elementene som sentrale dimensjoner for direkte medvirkning i teknologiske endringsprosesser;

- **Team som jobber med hver sine fagområder**
- **Ledergruppen som en del av teamene**
- **Riktig og nødvendig kompetanse**
- **Tillit på kryss og tvers**
- **Nysgjerrighet skaper læring**

## **7.2 Begrensninger ved studiet**

Ved å benytte kvalitativ metode ble det mulig å få et innblikk i direkte medvirkning i en teknologisk endringsprosess. Totalt ble åtte informanter dybdeintervjuet, og det er derfor ikke sikkert at resultatene som ble funnet er representativ for alle organisasjonsmedlemmene. Det at forskeren selv har vært ansatt når den teknologiske endringsprosessen pågikk, gjør at forfatteren likevel føler seg ganske trygg på funnene om direkte medvirkning. Forskeren har

intervjuet ansatte på forskjellige plan i organisasjonskartet, men ingen fra ledergruppen. Det kan hende at analysen og funnene hadde vært annerledes om dette hadde vært gjort.

Sammen med dybdeintervju har også forfatteren benyttet seg av flere kilder for å bekrefte funnene. Dette er med på å styrke sannsynligheten for at den direkte medvirkningen som ble kartlagt er representativ.

### **7.3 Forslag til videre forskning**

I denne oppgaven har direkte medvirkning i Styrk blitt analysert og drøftet. Det ble sett på hvordan Sandnes Sparebank praktiserte og utformet direkte medvirkning, og hvordan de ansatte opplevde og erfarte dette. Studien har dokumentert at direkte medvirkning er av betydning for hvordan man organiserer en teknologisk endringsprosess. Elementer som struktur, kompetanse, tillit og læring kan være interessante når en studerer direkte medvirkning. På bakgrunn av resultatene fra studien ser forfatteren flere temaer som er interessante for videre studier i teknologiske endringsprosesser;

- *Indirekte medvirkning*  
Teorien sier at direkte og indirekte er i et direkte avhengighetsforhold til hverandre, og ikke et motsetningsforhold (NOU, 2010). Hvordan kommer dette til uttrykk i organiseringen i en teknologisk endringsprosess?
- *Ledergruppens syn på direkte medvirkning*  
I hvilken grad er ledergruppen bevisst den direkte medvirkningen, og hvilken betydning har den for ledergruppen når de tenker strategi i endringsprosesser.

## 8 Referanser

Alutto J og J Belasco (1972): A typology for participation in organizational decision making. *Administrative science quarterly*, 17: 117-125

Andersen, Svein S. 2006, *Aktiv informantintervjuing*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, Vol. 22, s.278-298

Beer M. & Nohria N., (2000): "*Breaking the code of change*". Boston, Massachusetts: Harvard business school of press.

Black, JS og HB Gregersen (1997): Participative decision making: An integration of multiple dimensions. *Human relations*, 50(7): 859-878.

Blaikie, Norman 2010, *Designing social research (2.utg)*. Polity Press

Blindheim, B-T. & Røvik, K.A. (2011). *Ledelse og bedrifters samfunnsansvar*. I Ottesen, O. (red.). *Ledelse - å bruke teori i praksis* (2 opplag) Høyskoleforlaget 2012.

Christensen, T., P.Læg Reid, P.G.Roness og K.A. Røvik 2009: *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Danermark, et. Al 1997. "Generalisering, vitenskapelige sluttedninger och modeller for forklarande samhällsvetenskap" fra Danermark et. al *At forklara samhället*. Lund: Studentlitteratur

Grey C., (2009): *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Organizations*, second ed. London. Sage Publications.

Cotton JL, DA Vollrath, KC Frogatt, ML Legnick-hall og KR Jennings (1988): Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of management review*, 13(1): 8-22

Egeberg, Morten (1989). *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. TANO A.S

Falkum, E., Hagen, I. M. og Trygstad, S. C. 2009. *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning, og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009

French, W.L., C.H. Bell & R.A. Zawacki, 1999 (eds:), *Organization development and transformation : managing effective change*. Boston : McGraw-Hill/Irwin. 6th ed

Gallos, J. V., (2006 ed): *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*. San Francisco. Calif.: Jossey-Bass.

Ch. 31: *So how can you assess your corporate culture?* (E.H. Schein)

Hennestad, Bjørn W. og Revang, Øivind i samarbeid med Fred H. Strønen 2014, *Endringsledelse og Ledelsesendring* (2. opplag) Universitetsforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar 2004, *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget



Jacobsen, Dag Ingmar 2005, *Hvordan gjennomføre undersøkelser – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg). Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan 2015, *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave). Fagbokforlaget

Klemsdal, Lars 2013. *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Gyldendal Norsk Forlag AS

Kotter, J.P og D.S Cohen (2002), *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Buisness Press

Kotter, J.P (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Buisness Press

Levin, M., Nilssen, T., Ravn J.E., Øyum L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet: den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget

NOU 2010 (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.

Nylehn, Børre. (1997): *Organisasjonsteori – kritiske analyser og refleksjoner*. Kolle forlag

Quinn, Robert E and Spreitzer, Gretchen M. (1997) “*The road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider*”, in *Organizational Dynamics*, 26, no.2 pp.37-49.

Rapley, Tim 2004, *Interviews i Qualitative Research Practice: Concise Paperback Edition* redigert av Clive Seale, David Silverman, Jaber F Gubrium, Giampietro Gobo (2007) Sage Publications.

Røvik, Kjell A. (2007): “*Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*”. Oslo. Universitetsforlaget AS.

Schein, Edgard (1999) *The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Thagaard, Tove 1998, *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget

Yin, R.K 2009, *Case Study Research. Design and Methods* (4.utg.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Yukl, G. A. (2013): *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J., pearson Education

### **Internett:**

<http://www.sparebankforeningen.no/id/858>

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/lokalt/DnB-vil-fjerne-kontantene-3853088.html>

<http://www.nettavisen.no/na24/100-mister-jobben-i-sparebanken-vest/3423187815.html>

## 9 Vedlegg

### 9.1 Mail til informanter

Hei,

Jeg holder på med min avsluttende masteroppgave i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, temaet er medvirkning i endringsprosesser.

I masteroppgaven skal jeg kartlegge hvordan ansatte opplevde medvirkningen i erfart endringsprosess, og jeg skal undersøke om graden av om direkte medvirkning gir implikasjoner for ansattes psykososiale arbeidsmiljø, trivsel, lojalitet og tilknytning til arbeidsplassen. Med bakgrunn i dette vil jeg se på hva som kan og bør vektlegges i framtidige endringer.

I den forbindelse skal jeg gjennomføre 8 intervjuer. For å skape bredde i undersøkelsen er det ønskelig med personer fra kundeservice, rådgivere, økonomi, HR og FFV. Spørsmålene vil i stor grad rette seg mot opplevelsen av Styrk.

HR-avdelingen har godkjent at jeg foretar intervjuene, og spørsmålene vil i stor grad dreie seg om opplevelsen og erfaringene med endringsprosessen. Det blir gjort notater, og intervjuet blir tapet. Selve intervjuet kommer til å ta rundt en time. I etterkant sender jeg et referat for å verifisere at notatene stemmer. Når jeg legger fram resultatene, vil jeg i stor grad anonymisere svarene.

Jeg håper du har lyst til å bidra, og gir meg en tilbakemelding. Intervjuene vil mest sannsynlig bli gjennomført uke 15.

Dersom det er ytterlige spørsmål kan veileder Bjørn-Tore Blindheim ved UiS kontaktes.

Mvh,  
Ingrid Landråk

## 9.2 Intervjuguide

### Innledende spørsmål

- Hvilken stilling har du?
- Hvor lenge har du vært ansatt i banken?
- Hvorfor valgte du å begynne i Sandnes Sparebank?
- Hva legger du i verdiene, enklere – gladere – bedre?

(Enklere, kunden har annet å tenke på enn bank. Bedre fordi en bedre bank gir flere fornøyde kunder. Gladere fordi ansatte skal glede seg sammen med kundene.)

### Gjennomføring:

- Hvordan ble endringen i første omgang kommunisert til de ansatte?
- Forsto du behovet for endringen?
- Hvordan ble informasjonen kommunisert til ansatte underveis? I hvilken grad fungerte dette, og fikk du den informasjonen du behøvde?
- Dersom informasjonsbehovet ikke ble tilfredsstilt, hvordan kunne det ha blitt gjort?
- Hvordan opplevde du at informasjonen du fikk på allmøter og avdelingsmøter var relevant og viktig?
- Opplevde du at ansatte ble fulgt opp i forhold til behov for opplæring og kurs?
- Hvilke tanker har du om endringen er vellykket eller ikke?

### Medvirkning som begrep

- Hva legger du i begrepet direkte medvirkning? Hva betyr det for deg?

### *I endringsprosessen:*

- Hvem styrte endringsprosessen, ledelsen eller ansatte?
- Var det sånn at ledelsen bestemte alt som skulle skje, og bare delegerte arbeidsoppgavene?  
Eller ble det oppfordret til samarbeid i avdelingen for å løse utfordringer?
- Opplevde du at det var direkte medvirkning, indirekte medvirkning i form av tillitsvalgte, eller begge deler?
- Planen for endringsprosessen, var der gitte tidsfrister, og hvordan ble uforutsette hendelser løst?
- Styrk var visjonen for endringsprosessen, var det ledelsen eller ansatte som utformet den?
- Følte du at ledelsen hadde tillitt til de ansatte som direkte medvirket?
- Var ledelsen tilstede i hverdagen slik at de fikk høre hvordan ansatte opplevde endringsprosessen?
- På hvilken måte medvirket du i endringsprosessen?
- Oppfordret lederen din deg til å medvirke og komme med innspill? Hvordan ble dette mottatt?
- Hvordan ble avdelingsmøtene gjennomført? På hvilken måte deltok ansatte?
- På hvilken måte ble forslag/løsninger fulgt opp av leder?
- Følte det naturlig å medvirke, hadde du et ønske om å bidra mer enn du gjorde?

### ***I etterkant av endringen:***

- Ved framtidige endringsprosesser, hvordan skal Sandnes Sparebank sikre medvirkning?
- Hvordan ser du på endringen i forhold til bankens verdier (enklere – gladere – bedre)?
- Hvordan føler du din faglige utvikling har vært som følge av endringen?

### ***I det daglige:***

- Sett vekk i fra endringsprosessen, hva er oppfattelsen din av medvirkning generelt i det daglige?
- Hvordan opplever du at du medvirker? Hva er årsaken til dette?
- Hvordan opplever du at kulturen for medvirkning er?
- Hvilke tanker har du om at medvirkning er en ressurs for de ansatte og arbeidsmiljøet?

### **Kultur, ansvar og tilhørighet**

- Hvordan vil du beskrive bankens kultur?
- På hvilken måte har denne endret seg som følge av endringsprosessen?
- Hvordan opplever du samarbeidet på avdelingen og på tvers av avdelingene, nå kontra før endringen?
- Hvordan er jobbmotivasjonen din etter endringen? Dersom den er lavere, hva kan gjøres for å øke den ytterligere?
- Det å være en Eika-bank, kontra det å være helt selvstendig som tidligere, hvordan opplever du det?
- I slutten og etter konverteringen var det mye ”armer og bein”, hvilken virkning har dette hatt på deg og andre?